

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**EL DOCENTE COMO GERENTE EN EL AULA, DESDE LA VISIÓN DE LA
GERENCIA PARTICIPATIVA.**

**CASO: COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO, CATEGORÍA A DE QUITO.**

**TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA COMERCIAL**

MARIA ISABEL PADILLA VÉLEZ

DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN J., MGTR.

QUITO, MARZO 2014

Directora de disertación:

Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr.

Informantes:

Ing. René Tola

Econ. Yaskarina Galárraga

DEDICATORIA

A mis padres Emilia y Vinicio quienes con su profundo e infinito amor hacia mí, han sido la inspiración para la culminación de una meta. Los amo!

Con todo mi cariño a mis hermanos Gabriela y Andrés, por su motivación y alegría cuando más lo necesite; y en especial por su confianza en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por sus bendiciones como la vida, la salud y la familia; por estar siempre presente en mi vida y darme la fortaleza espiritual para cumplir mis sueños.

A mis padres por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Por la oportunidad de darme una buena educación y por ser un excelente ejemplo de vida para mí, al inculcarme valores que sin duda me aseguran un buen vivir.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por haberme proporcionado los conocimientos necesarios para poder crecer profesionalmente.

A la Universidad San Francisco de Quito, especialmente a la Dra. Magdalena Barreiro.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	xii
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	4
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	5
1.3.1. JUSTIFICACIÓN TEORICA.....	5
1.3.2. JUSTIFICACION METODOLÓGICA	8
1.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	9
1.3.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	13
2. MARCO TEORICO	15
2.1. PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS	15
2.1.1. LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL SIGLO XXI	18
2.2. PENSAMIENTOS PEDAGOGICOS	21
2.2.1. MÉTODOS PARA LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	22
2.3. LA NUEVA LEY DE EDUCACION SUPERIOR EN EL ECUADOR	26
2.3.1. NORMATIVA RELACIONADA CON EL DOCENTE UNIVERSITARIO	27
3. MARCO METODOLÓGICO	52
3.1. METODOLOGÍA	52
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.1.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS. 55	
3.1. HIPOTESIS DE TRABAJO	58
4. LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA Y EL DOCENTE	59
4.1. VISION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.	61
4.2. LA LEY DE EDUCACION SUPERIOR 2010	66

4.2.1.	Efecto de la Ley Orgánica de Educación Superior 2010 en el Docente Universitario	67
4.2.2.	Posibles Estrategias de la Universidad Ecuatoriana con el fin de contrarrestar el efecto de la Ley de Educación Superior 2010.....	71
5.	<i>UNIVERSIDAD EN ESTUDIO: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO</i>	74
5.1.	PERFIL ECONOMICO.....	79
5.2.	COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO (CAD).....	82
5.2.1.	Misión y Visión	83
	Misión del Colegio de Administración para el Desarrollo	83
	Visión del Colegio de Administración para el Desarrollo	83
	Misión y visión de las carreras del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito.	84
	Carrera: Administración de Empresas	84
	Carrera: Economía.....	85
	Carrera: Finanzas.....	86
	Carrera: Marketing	87
5.2.2.	Análisis de los docentes.....	88
5.2.3.	Movilidad de los docentes a nivel nacional e internacional	99
5.2.4.	Capacitación, utilización y manejo adecuado de las TIC'S en las asignaturas por parte del docente.....	102
5.2.5.	Sistema de evaluación al docente.	103
6.	<i>PARAMETROS ESCOGIDOS PARA DETERMINAR LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA GESTION DEL DOCENTE DESDE LA VISION DEL INVESTIGADOR.....</i>	105
6.1.	VALORES HUMANOS	105
6.1.1.	Respeto	106
6.1.2.	Solidaridad	107
6.1.3.	Justicia.....	108
6.1.4.	Servicio.....	108
6.2.	HABILIDADES GERENCIALES	109
6.2.1.	Propuesta de Edgar Schein	110
6.3.	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	117
6.3.1.	Responsabilidad Social a través del docente.	118
6.3.2.	La visión del Emprendedurismo social desde la cátedra.	119
6.4.	TRABAJO EN EQUIPO.....	120
6.4.1.	Adopción como Cultura Organizacional.....	121
6.4.2.	Técnicas y metodologías empleadas en la cátedra.	122
6.5.	LAS TIC's EN EL CONOCIMIENTO DEL SIGLO XXI	127
6.5.1.	Generación de conocimiento y las TIC's.	129
6.5.2.	Cambio en el docente universitario.....	130
6.5.3.	Informe de desarrollo mundial (Word Wilde Bank 1999)	130
6.5.4.	Informe para la cooperación económica y desarrollo (OCDE, 1996)	132

7. ANALISIS DE RESULTADOS	134
7.1. INFORMACION GENERAL.....	134
7.1.1. Género	134
7.1.2. Rango de edad	135
7.1.3. Tiempo de Dedicación	136
7.1.4. Carrera.....	137
7.1.5. Áreas que dicta clase Administración	138
7.1.6. Formación en Docencia	139
7.1.7. Años de docencia.....	140
7.1.8. Habilidades Gerenciales	141
7.1.9. Sub Habilidades Gerenciales	142
7.2. INFORMACION POR VARIABLES.....	143
7.2.1. Habilidades Gerenciales vs Género	143
7.2.2. Habilidades Gerenciales vs Rango de edad.....	144
7.2.3. Habilidades Gerenciales vs Tiempo de Dedicación	145
7.2.4. Habilidades Gerenciales vs Docente de la Carrera.....	146
7.2.5. Habilidades Gerenciales vs Áreas que dicta clase de Administración	147
7.2.6. Habilidades Gerenciales vs Formación en Docencia	148
7.2.7. Habilidades Gerenciales vs Años de Docencia	149
7.2.8. Responsabilidad Social Indicadores.....	150
7.2.9. Responsabilidad Social vs Género.....	151
7.2.10. Responsabilidad Social vs Rango de edad	152
7.2.11. Responsabilidad Social vs Tiempo de Dedicación.....	153
7.2.12. Responsabilidad Social vs Docente de la Carrera	154
7.2.13. Responsabilidad Social vs Áreas que dicta clase Administración.....	155
7.2.14. Responsabilidad Social vs Formación en Docencia.....	156
7.2.15. Responsabilidad Social vs Años de Docencia.....	158
7.2.16. Tic's Indicadores	159
7.2.17. Tic's vs Género.....	160
7.2.18. Tic's vs Rango de Edad	161
7.2.19. Tic's vs Tiempo de Docencia	162
7.2.20. Tic's vs Docente de la Carrera.....	163
7.2.21. Tic's vs Áreas que dicta clase Administración	164
7.2.22. Tic's vs Formación en Docencia.....	165
7.2.23. Tic's vs Años de Docencia	166
7.2.24. Trabajo en Equipo Indicadores	167
7.2.25. Trabajo en Equipo vs Género	168
7.2.26. Trabajo en Equipo vs Rango de Edad.....	169
7.2.27. Trabajo en Equipo vs Tiempo de Dedicación	170
7.2.28. Trabajo en Equipo vs Docente de la Carrera.....	171
7.2.29. Trabajo en Equipo vs Área que dicta clase Administración.....	172
7.2.30. Trabajo en Equipo vs Formación en Docencia	173
7.2.31. Trabajo en Equipo vs Años de Docencia	174
7.2.32. Valores	175
7.2.33. Valores Indicadores	176

7.2.34. Valores vs Género	178
7.2.35. Valores vs. Rango de Edad.....	179
7.2.36. Valores vs. Tiempo de Dedicación	181
7.2.37. Valores vs. Docente de la Carrera.....	182
7.2.38. Valores vs. Área que dicta clase Administración.....	183
7.2.39. Valores vs. Formación en Docencia	184
7.2.40. Valores vs. Años de Docencia	185
8. CONCLUSIONES.....	187
9. RECOMENDACIONES.....	191
GLOSARIO	194
BIBLIOGRAFÍA.....	216
ANEXO.....	224

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género	134
Gráfico 2 Rango de edad.....	135
Gráfico 3 Tiempo de dedicación.....	136
Gráfico 4 Carrera.....	137
Gráfico 5 Áreas que dicta clase Administración.....	138
Gráfico 6 Formación en Docencia.....	139
Gráfico 7 Años de Docencia.....	140
Gráfico 8 Habilidades Gerenciales.....	141
Gráfico 9 Sub Habilidades Gerenciales.....	142
Gráfico 10 Habilidades Gerenciales vs. Género.....	143
Gráfico 11 Habilidades Gerenciales vs. Rango de edad.....	144
Gráfico 12 Habilidades Gerenciales vs. Tiempo de Dedicación.....	145
Gráfico 13 Habilidades Gerenciales vs. Docente de la Carrera.....	146
Gráfico 14 Habilidades Gerenciales vs. Áreas que dicta clase Administración.....	147
Gráfico 15 Habilidades Gerenciales vs. Formación en Docencia.....	148
Gráfico 16 Habilidades Gerenciales vs. Años de docencia.....	149
Gráfico 17 Responsabilidad Social Indicadores.....	150
Gráfico 18 Responsabilidad Social vs. Género.....	151
Gráfico 19 Responsabilidad Social vs. Rango de Edad.....	152
Gráfico 20 Responsabilidad Social vs. Tiempo de Dedicación.....	153
Gráfico 21 Responsabilidad Social vs. Docente de la Carrera.....	154
Gráfico 22 Responsabilidad Social vs. Áreas que dicta clase Administración.....	155
Gráfico 23 Responsabilidad Social vs. Formación en docencia.....	156
Gráfico 24 Responsabilidad Social vs. Años de Docencia.....	158
Gráfico 25 Tic's Indicadores.....	159
Gráfico 26 Tic's vs. Género.....	160
Gráfico 27 Tic's vs. Rango de Edad.....	161
Gráfico 28 Tic's vs. Tiempo de Docencia.....	162
Gráfico 29 Tic's vs. Docente de la Carrera.....	163
Gráfico 30 Tic's vs. Áreas que dicta clase Administración.....	164
Gráfico 31 Tic's vs. Formación en Docencia.....	165
Gráfico 32 Tic's vs. Años de Docencia.....	166
Gráfico 33 Trabajo en equipo Indicadores.....	167

Gráfico 34 Trabajo en equipo vs. Género.....	168
Gráfico 35 Trabajo en equipo vs. Rango de Edad.....	169
Gráfico 36 Trabajo en equipo vs. Tiempo de Dedicación.....	170
Gráfico 37 Trabajo en equipo vs. Docente de la Carrera.....	171
Gráfico 38 Trabajo en equipo vs. Áreas que dicta clase Administración.....	172
Gráfico 39 Trabajo en equipo vs. Formación en Docencia.....	173
Gráfico 40 Trabajo en equipo vs. Años de Docencia.....	174
Gráfico 41 Valores.....	175
Gráfico 42 Valores Indicadores.....	176
Gráfico 43 Valores vs. Género.....	178
Gráfico 44 Valores vs. Rango de Edad.....	179
Gráfico 45 Valores vs. Tiempo de Dedicación.....	181
Gráfico 46 Valores vs. Docente de la Carrera.....	182
Gráfico 47 Valores vs. Área que dicta clase Administración.....	183
Gráfico 48 Valores vs. Formación en Docencia.....	184
Gráfico 49 Valores vs. Años de Docencia.....	185

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala Remunerativa para la dedicación a tiempo completo.....	40
Tabla 2 Población de docentes del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito.....	53
Tabla 3 Número de docentes por Carreras del CAD.....	54
Tabla 4 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Administración de Empresas”.....	92
Tabla 5 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Economía”.....	94
Tabla 6 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Finanzas”.....	96
Tabla 7 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Marketing”.....	97

RESUMEN EJECUTIVO

En el Modelo de la Gerencia Participativa es indispensable el trabajo en equipo, pues requiere la participación de todos los miembros que intervienen en el proceso. Visto al docente como líder que aplica una gerencia participativa, su desempeño es más productivo y eficaz, al combinar sus conocimientos con herramientas tecnológicas, didácticas y habilidades, que incide en una participación activa y analítica de los estudiantes, así como en la formación de mejores seres humanos.

La investigación destacó el rol fundamental del docente de la Universidad San Francisco de Quito, como guía y promotor de prácticas colaborativas, con una visión de responsabilidad social, desarrollando habilidades gerenciales y cultivando valores.

Se analizó la normativa relacionada con el docente como son: la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP); y, el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior; que incentiva a la capacitación, el mejoramiento continuo, la libertad de cátedra, la investigación, y, la evaluación.

Se examinó también los efectos positivos y negativos de la normativa, todo lo cual permitió conocer entre otros aspectos, el perfil requerido para que un educador cumpla con responsabilidad su misión encomendada.

Finalmente, al ser el educador un líder y visto como un gerente en el aula, se concluyó en la determinación de la relación existente entre el desempeño del docente universitario con el modelo de la gerencia participativa, en la aplicación de las habilidades gerenciales, lo cual no solamente mejora el nivel académico de los estudiantes, sino que los motiva en la búsqueda de información relevante que profundice los temas tratados en clase, y con ello contribuir a un proceso de aprendizaje óptimo.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual exige profesionales capacitados que contribuyan al progreso del país, es por ello, que la educación se constituye en la base para esta finalidad, la cual debe ser de calidad, en cuanto a la formación académica, capacidad investigadora, participativa en valores humanos y en el desarrollo de las habilidades analíticas, emocionales, interpersonales; y, motivacionales y de valores.

El compromiso de las universidades ecuatorianas en ofertar profesionales altamente capacitados, es cada vez mayor, puesto que su rol es fundamental por la búsqueda de talentos que impulsen nuevas iniciativas empresariales, para reducir la pobreza, lograr una sociedad más justa, equitativa y sustentable.

La universidad debe asumir nuevos retos para llevar a cabo dicho compromiso, como son: contar con docentes calificados y debidamente preparados, que cumplan las exigencias normativas vigentes. Para este propósito, los centros de educación superior son sometidos a evaluaciones periódicas por parte de la institución de control, luego de lo cual se asigna una calificación, que considera, la infraestructura, la docencia y la investigación.

El presente trabajo analiza el Modelo de la Gerencia Participativa y la relación entre el desempeño del docente, responsabilidad social, usos de técnicas de comunicación y habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, en una muestra específica de docentes de la Universidad San Francisco de Quito.

El docente ocupa cada vez más la atención por parte del ente de control y los estudiantes, puesto que los primeros requieren un perfil académico idóneo que garantice la educación de calidad, mientras que los segundos necesitan conocimientos y el empleo de estrategias pedagógicas y metodológicas de estudio por parte de los educadores que satisfagan las necesidades actuales.

El aporte de los docentes universitarios es trascendental y su labor significativa, en la búsqueda de un modelo de enseñanza en el que el descubrimiento del conocimiento sea indispensable, así como la perfección de habilidades, el trabajo en equipo, la responsabilidad social; y, la aplicación de valores.

Es importante destacar que los educadores constituyen una guía en la formación de los estudiantes, por lo tanto deben tener características de liderazgo, de competencias profesionales y demás cualidades que lo hagan un verdadero líder.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación surge en la necesidad de identificar en el docente su actividad en el aula y asociarla con la gerencia participativa, considerándola como una actividad más humana.

La actual Ley de Educación Superior establece el perfil profesional y académico que debe cumplir el docente de nivel universitario, con exigencias académicas que muy pocos docentes, actualmente las cumplen, como es el grado de Doctor en la disciplina que ocupa su cátedra.

De persistir el problema en la falta de personal calificado, el rector de la Universidad Central del Ecuador ha planteado a las autoridades correspondientes, la ampliación de los años de edad, para que los profesores que cuentan con experiencia puedan acogerse a la jubilación a los 70 años, tal como prevé la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP), de no ser aceptado este planteamiento según datos de esa universidad, en el año 2014 muchas facultades podrían quedarse sin docentes, lo cual perjudicaría a los estudiantes. (EL EXTRA, 21 de marzo 2013).

Así mismo, proclama la necesidad de un mayor compromiso de la universidad en formar profesionales capacitados que cumplan los requerimientos de las empresas y contribuyan al desarrollo económico y el progreso social de sus entornos locales.

Se suma a lo anteriormente expuesto, las deficiencias que presentan las facultades de Ciencias de la Educación a nivel nacional, que es donde se forman los futuros docentes, pues la malla curricular debería incluir mayor número de crédito de materias en sistemas tecnológicos y de aplicaciones informáticas, que en la actualidad son demandadas por los estudiantes y que generan valor agregado si son usadas en las tutorías. **(Anexo 1, 2, 3)**. Los estudiantes universitarios demandan de métodos de enseñanza innovadores que contengan el uso de la tecnología para poder aplicar simuladores de problemas de la vida real para que su aprendizaje sea más práctico.

Complementariamente, los docentes muchas veces carecen de pensamiento innovador para transmitir los conocimientos a sus estudiantes, pues muchos de ellos son teóricos, lo cual pone en desventaja cuando el estudiante incursiona en el ámbito laboral que exige mayores requerimientos de conocimientos que en ocasiones no han sido impartidas en las aulas universitarias; los docentes al igual que los gerentes deben poseer habilidades para dirigir a un grupo de personas que persiguen un objetivo en común.

Así mismo, existen docentes que carecen de liderazgo, competencias profesionales y demás habilidades necesarias para constituirse en un gerente en el aula, a través del cual ser un instrumento que guíe al estudiante y; mediante métodos y actividades incentiven la participación de los estudiantes y el desarrollo de su capacidad analítica.

La sociedad actual requiere una educación de calidad y son los docentes universitarios, la universidad y los entes de control quienes promuevan el desarrollo a través de estrategias que impulsen al mejoramiento. Los docentes deben incentivar más la

participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje e ir perfeccionando y descubriendo habilidades o aptitudes.

De igual manera, es la misma sociedad, quien demanda que los profesionales tengan una cultura de constante capacitación, preparación, y adiestramiento. La responsabilidad con la sociedad en tema de educación cada vez es más comprometedora, pues, necesita de profesionales que hayan sido formados íntegramente, esto es, en lo académico y en valores. Al enfrentarnos ante una crisis de valores en el ámbito profesional, en donde es escasa la ética profesional, son los docentes los indicados a formar profesionales íntegros.

Considerando también, que el mundo atraviesa por un proceso de globalización, los estudiantes necesitan desarrollarse íntegramente en valores, trato humano, y responsabilidad social, para sobrepasar barreras sociales, culturales y tecnológicas; siendo así los docentes universitarios son los llamados a emplear técnicas y metodología de aprendizaje del siglo XXI.

La sociedad requiere de profesionales de calidad, que contribuyan al progreso del país, y el papel de docente en el aula es importante en el proceso de aprendizaje pues a él se lo considera como guía y líder, por ello es importante analizar, evaluar y diagnosticar su modo de ser como Docente para poder plantear un nuevo modelo educativo que consiga la excelencia académica en beneficio de la sociedad.

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el desempeño del docente universitario de las Facultades de Administración y Auditoría de la Universidad San Francisco de Quito y el modelo de Gerencia Participativa?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Evidenciar las habilidades gerenciales, responsabilidad social, trabajo en equipo y desarrollo humanístico del docente, como atributo de la gerencia participativa en las carreras del Colegio de Administración para el Desarrollo (CAD) de la Universidad San Francisco de Quito, Categoría “A”.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, en el docente universitario.

- Determinar el interés por guiar y asesorar a los estudiantes en la solución de problemas corporativos, sociales y ecológicos de forma permanente.
- Evidenciar la metodología para lograr un verdadero trabajo en equipo.

1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

1.3.1. JUSTIFICACIÓN TEORICA

Actualmente la Educación Superior está sujeta a cambios, los cuales tienen como finalidad garantizar la excelencia en la calidad del aprendizaje, es así que la Ley de Educación Superior ha puntualizado varios requisitos para que el docente sea calificado para la cátedra y con ello obtener calidad en la educación de nuestro país.

La calidad de la educación es el resultado de un trabajo en equipo en el que intervienen los estudiantes, los docentes, la universidad y los entes de control.

En el modelo de la gerencia participativa es indispensable el trabajo en equipo, puesto que en él existe, según Guillermo Ballenato (2005):

participación, motivación, comunicación, coordinación, información, liderazgo, delegación, formación, evaluación, integración, sinergia, respeto, liderazgo, confianza, responsabilidad y cooperación, por parte de todos quienes conforman el proceso de aprendizaje.

Mediante las actividades grupales, los docentes pueden fomentar y facilitar el conocimiento, ya que existe una influencia positiva en la motivación y cobra importancia la cooperación en términos de igualdad. (URBANO, C. YUNI, J., 2010)

Es importante mencionar que los requerimientos de la sociedad, actualmente son medidos en base a la calidad de la formación académica y el nivel de enseñanza de los docentes, no puede haber una buena formación si uno de estos requerimientos falta, lo que hace que demande una mayor dedicación en conseguirla.

La sociedad en estos días es más exigente en requerir profesionales más capacitados, por ende la responsabilidad de las universidades frente a ella es más grande. La Responsabilidad Social entendida como un conjunto de obligaciones morales y legales, hace que exista la intención de crear un compromiso corporativo u organizacional (LICHA, 2012) , al tratarse de que las Universidades cumplen un papel fundamental en la reducción de la pobreza del sector económico, debe aportar con la formación de profesionales instruidos para combatirlo.

“Los compañeros que aprenden juntos ganan juntos”. (CHIP R. BELL, 1996).

La sociedad requiere de profesionales que contribuyan a la superación del país, por ello es importante motivar un modelo de enseñanza en que sea indispensable el descubrimiento, la perfección de habilidades y aptitudes de los docentes para que su gestión sea dinámica en beneficio del desarrollo del estudiante.

En el modelo de la gerencia participativa se emplea un método, que necesita de la participación de todos los miembros que conforman la Educación. Según García, Roja y Campos en su investigación indican que “la gerencia participativa en la organización escolar es una alternativa para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, en la consecución de los fines educativos y de la misión institucional.” (GARCIA, N. ROJAS, M., 2002)

El estudio aportará con la definición del perfil requerido para el docente, el cual incluya las habilidades gerenciales y los valores. Las Habilidades Gerenciales son un conjunto de características necesarias para liderar a un grupo de personas encaminadas al logro de los objetivos y en valores, porque la educación no es simplemente la instrucción o transmisión de conocimientos, sino de formar a los educandos en una cultura en donde se recupere el valor de la humanidad. (LILIANA, 1994)

Ballenato indica que “la sociedad actual está viviendo cambios importantes en los grupos sociales. Probablemente se está avanzando poco en aspectos tan esenciales como la tolerancia, el respeto, la confianza mutua y la aceptación de los demás y de las diferencias”. (BALLENATO, 2005)

Adicionalmente, aportará a que sea una referencia para las demás Universidades que desean aplicar un nuevo modelo de aprendizaje, en donde se incentive la participación del estudiante y se forme en un marco de competencias y valores.

1.3.2. JUSTIFICACION METODOLÓGICA

La educación es un tema de compromiso para el docente frente a la humanidad, por lo que se debe evaluar sus habilidades gerenciales, que son empleadas en su gestión para analizar su importancia.

Esta investigación se basa en la propuesta de Edgar Schein para evidenciar las habilidades analíticas, motivacionales, emocionales e interpersonales.

El docente debe ser visto como un gerente, que toma la iniciativa en la entrega de los conocimientos a los educandos; debe ser quien dirige la

enseñanza, promueve la participación de todos; visto como tal debe tener particularidades que demuestren su eficacia en su labor.

Para la investigación se aplicará principios y métodos científicos para la recolección de datos, tales como la observación, la encuesta on-line a los docentes y la entrevista a los mismos, todas estas técnicas permitirán determinar el nivel de habilidades que posee cada docente; para la valoración de estas técnicas se utilizará la Escala de Likert.

1.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El docente universitario desempeña un rol importante en la formación y desarrollo integral de los estudiantes, su accionar es trascendental puesto que en sus manos está que los futuros profesionales, ahora estudiantes, busquen el desarrollo económico y social de su país.

Partiendo que el Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) tiene como finalidad formar profesionales que cumplan con los requerimientos de la sociedad y contando con “la amplia formación de sus profesores garantizará a los estudiantes el entendimiento de las teorías que les permitan dirigir con propiedad grandes, medianas y pequeñas empresas” (USFQ 2013), se considera que el perfil del docente debe ser amplio, debe contar con un perfil académico, laboral

(experiencia profesional), con habilidades y valores que le lleven a formar un modelo de gerencia participativa en el aula, el cual ayude a que el estudiante se desarrolle integralmente y pueda trabajar en equipo.

Este estudio forma parte de una investigación macro de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, está formada por una muestra específica de cinco universidades categoría A y B. La muestra de docentes permitirá evidenciar la gestión de estos en el aula para asociar con las características de una Gerencia Participativa.

1.3.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación determina las habilidades necesarias para el buen desempeño del docente en las aulas. Este estudio evalúa e identifica las habilidades gerenciales mediante el apoyo de la metodología de Edgar Schein, ya que el docente debe ser un líder, protagonista de una educación de calidad. A través de esta investigación se determina las fortalezas y oportunidades de mejora en los métodos educativos aplicados por los docentes.

- **IMPACTO CIENTÍFICO**

Se requiere evidenciar el impacto de la práctica del modelo de la gerencia participativa en las aulas, mediante el cual, el docente universitario toma el papel de gerente en el aula y es quien con estrategias, principios conduce a su recurso humano “educandos” a la exploración de la CIENCIA.

Este estudio pretende ofrecer una herramienta de análisis sobre la gestión del docente universitario, se analizará la importancia de la formación académica y en valores del docente universitario, y el impacto social, académico que genera al poner en práctica el modelo de la Gerencia Participativa.

Este proyecto fomenta la investigación en los estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en busca de la solución de problemas sociales.

- **IMPACTO TECNOLÓGICO**

Para la realización de la investigación de campo, se requiere la recolección de datos e información de los docentes universitarios, para ello se acude a la creación de una encuesta on-line que facilite su respuesta y así aprovechar las herramientas informáticas actuales. En este estudio se evidenció el uso de técnicas de información y comunicación del docente.

- **IMPACTO EDUCATIVO**

Al considerar al docente como el pilar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, es fundamental que conozca los resultados e identifique las habilidades gerenciales necesarias para un mejor desarrollo de dicho proceso e identifique la importancia de la aplicación de la Gerencia Participativa en las aulas.

Con esta investigación, se da la oportunidad para que la PUCE impulse proyectos de capacitación en postgrado en gerencia participativa a los docentes universitarios para alcanzar la excelencia académica del país; cumpliendo con su objetivo “la responsabilidad social”.

- **IMPACTO CULTURAL**

Al conocer las habilidades, fortalezas y debilidades de los docentes en el proceso de enseñanza, se podrá ofrecer cursos de especialización en “Gerencia Participativa” con el propósito de alcanzar el óptimo desempeño de los docentes; con esto se contribuirá al país, al contar con docentes universitarios especializados en la enseñanza práctica.

- **IMPACTO EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD**

La sociedad exige una educación de calidad, la cual incluye formación académica, investigadora, participativa, en valores humanos, y en habilidades que ayuden a vencer los problemas cotidianos, por ello al realizar esta evaluación se determina el nivel de calidad de la educación en las Universidades categoría A y B específicamente las Facultades de Administración y Auditoría; al considerar la alta demanda creciente de la Educación.

1.4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de este proyecto se analizó a la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) específicamente a las carreras del Colegio de Administración para el Desarrollo de la USFQ, Universidad con calificación A. Esta acreditación fue otorgada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA) en la primera evaluación del 10 de noviembre del 2009, según diario EL HOY (21 de diciembre 2009) y ratificada el 27 de noviembre del 2013 por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), según el diario EL POPULAR (27 de noviembre del 2013).

El Colegio de Administración para el Desarrollo de la USFQ cuenta actualmente con 48 profesores, a los cuales se les aplicó el instrumento de medición.

2. MARCO TEORICO

2.1. PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS

FREDERICK TAYLOR

Según Frederick Taylor, padre de la Administración Científica por el desarrollo de estudios para el mejoramiento de los métodos y procedimientos utilizados en el trabajo y por la creación de normas para la evaluación del grado de eficiencia. (MONOGRAFIAS.COM, 2013)

Basado en esos estudios se planteó la idea del estudio de tiempos y movimientos, el cual consistía en observar y cronometrar cada actividad que realizaba una persona, con esto se buscaba identificar las actividades que eran innecesarias, poniendo mayor atención en aquellas que si lo eran. Con el estudio se pudo determinar tiempos y establecer “estándares” para la realización de las mismas. Taylor llegó a la conclusión de que hay que dar el trabajo a la persona que esté mejor capacitada.

Su revolución estaba basada en 4 principios:

- La creación del mejor método de trabajo

- La selección y desarrollo científico
- La relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado.
- La cooperación estrecha de los gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente en planear el trabajo.

El planteamiento del método de la Gerencia Participativa en las aulas va acorde a lo señalado por Taylor, ya que es esencial que en toda organización se aplique los principios mencionados anteriormente para el logro de objetivos; el saber identificar actividades realmente relevantes y aprovechar el tiempo en las tutorías es reto para los docentes calificados; y ese es el llamado de Taylor a que se cuente con personal capacitado para un puesto de trabajo, sometido a constante evaluación para medir el nivel de eficiencia y satisfacción.

HENRY FAYOL

Henry Fayol hizo grandes aportes a nivel administrativo, considerando la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, sistematizó el comportamiento gerencial; a diferencia de Taylor establece catorce principios basado en cuatro principios básicos:

- Descomposición de las actividades administrativas en cuatro elementos.
- División de las actividades de la empresa.

- Considera esencial el desarrollo de actividades técnicas del trabajador y que éstas deberían desarrollarse por escala jerárquica.
- La aparición del pensamiento moderno.

Lo destacable es que Fayol considera que los gerentes se hacen y no nacen, puesto que menciona que hay principios necesarios para la administración que se deben aplicar para una excelente dirección del gerente; principios como: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa, espíritu de grupo. (MONOGRAFIAS.COM, 2013)

En el modelo de la Gerencia Participativa, es importante que el docente cuente con habilidades que le apoyen a cumplir con satisfacción la cátedra; el docente visto como gerente en el aula debe sin duda mantener en su comportamiento los principios detallados por Fayol. Por ejemplo, en el modelo de la Gerencia Participativa es imprescindible el espíritu de grupo, ya que el docente debe enfatizar el trabajo en equipo como mecanismo para involucrar a todos los estudiantes en el proceso de alcanzar los objetivos, el trabajo en equipo se dice que es la habilidad que reúne varias cualidades como liderazgo, comunicación, compromiso.

2.1.1. LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL SIGLO XXI

La gerencia participativa según Anthony P. Williams (1984) “Es el proceso por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones”, este tipo de gerencia enfatiza la participación activa de las personas, se sospecha su creatividad para resolver problemas administrativos importantes”. (GARCIA, N. ROJAS, M., 2002)

En la actualidad es importante la aplicación del modelo de la gerencia participativa en organizaciones, instituciones públicas o privadas, y en centros educativos, ya que promueve el desarrollo a un mejor desempeño de las personas que las conforman. Según García, Roja y Campos en su investigación indican que “la gerencia participativa en la organización escolar es una alternativa para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, en la consecución de los fines educativos y de la misión institucional” (GARCIA, N. ROJAS, M., 2002), por ende en este modelo están comprometidos los docentes con los estudiantes para llegar a obtener éxito en su aplicación. Al ser un modelo en el cual el docente comparte responsabilidades y toma de decisiones, el profesor no pierde la autoridad sino que la comparte. El docente actúa como líder en distribuir su tiempo, designar tareas e incentivar la participación de todos.

Actualmente, se exige la aplicación de nuevos modelos educativos al tener tendencia el desarrollo de nuevos descubrimientos, como el modelo de la

gerencia participativa, ya que al estar en un mundo globalizado, es necesario implementar modelos que faciliten a que el docente desarrolle su trabajo con la ayuda de herramientas didácticas, con la finalidad de que mejore los procesos de investigación y formación a los estudiantes. Mediante este modelo el docente es visto como gerente en el aula, por lo tanto es líder en el traslado de conocimientos, y tiene como tarea estimular las capacidades de sus alumnos y potenciar su conocimiento.

Anthony P. Williams (1984) y O'Connors (1993), coinciden en que en este tipo de gerencia participativa existe un efecto de sinergia entre todos los involucrados, especialmente en las decisiones compartidas. Para ello, se considera importante el diálogo, la negociación y la participación, ya que es ideal llegar a una decisión que favorezca a todos (GARCIA, N. ROJAS, M., 2002), “así como propiciar un ambiente en el cual se dé un clima de apertura y de intercambios libres”. (IMBERNON, 2002)

La gerencia participativa motiva al trabajo en equipo, los cuales detectan, analizan problemas y buscan soluciones factibles. O'Connors (1993), indica que la mejor manera de lograr un objetivo es que los demás logren los suyos, entonces cobra mucha importancia la empatía, para esto es indispensable que el docente esté al tanto de cómo manejar la situación y la comprensión hacia los educandos. Es por ello que “la gerencia parte de un proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas y convertirlas en propósitos” (GARCIA B. , 1999)

La educación del siglo XXI debe basarse en la utilización de habilidades comunicativas, de tal modo que permita participar más activamente y de forma más crítica y reflexiva a los estudiantes, con el fin de mejorar e ir formando sus competencias. (IMBERNON, 2002)

Una competencia tiene como característica ser integradora, combinatoria, en desarrollo, contextual y evolutiva, una competencia integra diversos recursos de naturaleza variada, de allí su carácter integrador que hace también referencia a la complejidad del saber actuar (...) Del mismo modo una competencia implica la movilización y la combinación eficaz de recursos complementarios y sinérgicos. (BUJAN, REKALDE, & ARAMENDI, 2011)

Para mejorar el proceso de aprendizaje, es importante que exista una predisposición en asimilar los conocimientos y mejorar la calidad de educación que reciben los estudiantes, por esto es necesario el compromiso de estudiantes en mejorar este proceso. Según McGregor, Miles y Likert “la gerencia participativa realmente hacen que las organizaciones sean más eficaces y productivas” (BUJAN, REKALDE, & ARAMENDI, 2011), ya que hace hincapié en la participación de los miembros de la institución en los procesos del aprendizaje”.

2.2. PENSAMIENTOS PEDAGOGICOS

JEAN- JACQUES ROUSSEAN

Recomienda a los docentes que primero deben conocer a los estudiantes, puesto que no los conocen, y es necesario analizarlos para poder saber que método pedagógico emplear, considerando que el hombre tiene una manera propia para aprender y ser dirigido; analizarlos primero para incluso saber la manera correcta de tratarlos.

JOHANN HEINRICH PESTALOZZI

Se basa sus principios en que la educación debe partirse desde la observación de las experiencias, interés y actividades educativas. Pestalozzi menciona algo que es muy importante, la principal finalidad de la enseñanza no es que el estudiante adquiera conocimiento y aptitudes, sino en desarrollar las fuerzas de su inteligencia, sentimiento y moralidad. De igual manera, indica que la educación es vista como “ayuda” para que el estudiante se realice bien, y la actividad educativa y docente es vista como “arte”. (HEINRICH, 2013)

JOHN DEWEY

Dewey afirmaba que el alumno es un sujeto activo, y que es tarea del docente generar entornos estimulantes para desarrollar y orientar la capacidad de actuar.

De este modo, es el maestro quien debe conectar los contenidos del currículum con los intereses de los alumnos.

Según Dewey, "El diálogo no agota la experiencia cuando esta se hace común, ni aquel cesa entonces, sino que la comunicación es dialéctica y reconstruye la experiencia, es decir, la inquieta, la motiva a renovarse. Por ello, el maestro debe obrar de tal manera que aumente el significado de la experiencia presente". (GENEYRO, 1994)

2.2.1. MÉTODOS PARA LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El profesor universitario es visto como un proveedor de información, por lo que, necesitará poseer no sólo habilidades, sino tener además un conocimiento de la enseñanza que le va a permitir crear y generar teorías, que van a guiar su práctica docente e investigadora. (MARIN, UNIVERSIDAD DE HUELVA, 2010)

Existen varios métodos empleados por el educador, los cuales apoyan la gestión docente como:

- **PHILLIPS 66**

Phillips 66 que es una técnica de trabajo en equipo, la cual consiste en la reunión de equipos de 6 personas cada uno para elaborar e intercambiar información y plantear posibles soluciones o ideas, posterior a ello el docente da 6 minutos para que cada integrante del grupo exponga ante la clase el desarrollo del tema, problemáticas y conclusiones. Esta técnica permite obtener opiniones y mucha información de todos en poco tiempo, para alcanzar esto es esencial el pensamiento crítico. (UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALAN, 2013)

- **MÉTODO DE EXPOSICION**

Consiste en la investigación de un tema entre 1 a 4 personas, el cual al finalizar se presenta a la clase de manera individual o grupal. Al concluir con la exposición un expositor del grupo presenta una síntesis de lo estudiado y resuelve inquietudes, dudas que pueda tener el auditorio. Es un método para generar conocimiento puesto que el estudiante al indagar sobre el tema su aprendizaje se enriquece, ya que muchas veces por limitación de tiempo el docente da las pautas para dar a conocer un tema, pero cuando se designa tareas (característica de la Gerencia Participativa) el estudiante busca saber más. (Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo,

Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sf)

- **MÉTODO DE PANEL**

El panel es otro de los métodos empleados, el cual consiste en la discusión de un tema, lo cual genera controversia. Cada persona que interviene en este método explica sus razones, da a conocer su criterio. El docente es el moderador y concede la palabra a cada estudiante para la exposición personal acerca del tema. Esta técnica facilita a los estudiantes a que formen su criterio y sepan argumentar sus puntos de vista frente a las posiciones de los demás. El docente con esta técnica ayuda a que el estudiante mejore cada vez sus competencias, en este caso se va formando la capacidad de análisis de problemas, capacidad crítica, la comunicación verbal y no verbal, y la escucha. (MONOGRAFIAS.COM, 2013)

- **MÉTODO DE DEBATE**

Uno método muy utilizado es el debate cuando existe temas muy polémicos, en este caso los docentes motivan a que el estudiante explique las razones para estar a favor o en contra, para ello cada estudiante ya está bien informado acerca del tema lo cual hace que tenga cierta posición y la defienda, al igual que el método de panel

contribuye a que el estudiante conozca más de un tema de interés. El docente se ayuda de esta técnica para igualmente desarrollar en los educandos las habilidades necesarias para un mejor desempeño en el aula. (MONOGRAFIAS.COM, 2013)

- **MÉTODOS COLABORATIVO**

En este método se busca el desarrollo humano de los estudiantes en un ambiente libre, en el que se estimule la creatividad. Las tareas son desarrolladas con la colaboración grupal, con aporte de conocimiento de cada miembro, existe interacción, intercambio de ideas que logran la participación activa de los estudiantes; este método es el que se ajusta a las técnicas y características de la gerencia participativa. (Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sf)

- **MÉTODO COOPERATIVO**

Este tipo de método trata de organizar varias actividades en grupos de estudiantes, que consiste en el intercambio de información motivados para lograr su propio aprendizaje. Para el pedagogo John Dewey es importante construir el conocimiento a través de la

interacción de los miembros de los grupos de trabajo.
(WIKIPEDIA.ORG, 2014)

2.3. LA NUEVA LEY DE EDUCACION SUPERIOR EN EL ECUADOR

La nueva ley de Educación Superior es una modificación, actualización de la Ley de Educación del 15 de mayo del 2000 en el Registro Oficial N° 77; y dentro de la propuesta del proyecto de ley, se estableció varios puntos referenciales como: la preocupación de la calidad de la educación en el país, para ello se planteó el análisis de los centros educativos a nivel universitario, con énfasis en la infraestructura, la investigación, el perfil de los docentes; y, sobretodo el regular la concesión de títulos.

El proyecto de Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) fue publicada en el Registro Oficial No. 298 de 12 de octubre de 2010.

La ley Orgánica de Educación Superior establece las regulaciones para el Sistema de Educación Superior, los organismos e instituciones que lo integran, determina los derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones sobre el incumplimiento de las disposiciones constitucionales y las contenidas en ese instrumento legal. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR, 2 septiembre 2011)

La nueva ley pone énfasis en el docente, considerando su papel fundamental en la educación; es por ello que inclusive determina y establece requisitos para ser docente universitario.

2.3.1. NORMATIVA RELACIONADA CON EL DOCENTE UNIVERSITARIO

Para el análisis de la normativa relacionada con el Docente Universitario se consideró:

- ✓ La Ley Orgánica de Educación Superior (RO 298, 12 octubre 2010)
- ✓ Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior (RO 526, 2 septiembre 2011)
- ✓ El Reglamento del Régimen Académico (21 noviembre 2013).

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) determina como puntos referenciales al docente los siguientes:

- **INCREMENTAR LA MODALIDAD A TIEMPO COMPLETO**

Art. 109.- Requisitos para la creación de una universidad o una escuela politécnica.- El centro de estudios debe presentar información documentada de la planta docente básica con al menos un 60% o más con dedicación a tiempo completo y con grado académico de posgrado debidamente certificado por el Consejo de Educación Superior, determinando la pertinencia de sus estudios con el área del conocimiento a impartir. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p19)

En cuanto a que las universidades cuenten con al menos un 60% de sus docentes a tiempo completo, es beneficioso para la educación superior, puesto que los estudiantes tienen la oportunidad de plantear consultas, resolver inquietudes e incluso el docente tiene la opción de utilizar ese tiempo en la capacitación, preparar sus tutorías e investigar en los temas a tratar en clase.

Así mismo, es importante que el docente tenga un nivel académico de postgrado, puesto que esto implica, que es un profesional que está debidamente capacitado para impartir los conocimientos a los estudiantes, además ha sido preparado para tener una metodología de enseñanza enfocada en la investigación, aspecto relevante también es el hecho de que este título esté debidamente avalado por el CES.

Art. 149.- Tipos de profesores o profesoras y tiempo de dedicación.- Los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras serán: titulares, invitados, ocasionales u honorarios.

Los profesores titulares podrán ser principales, agregados o auxiliares. El reglamento del sistema de carrera del profesor e investigador regulará los requisitos y sus respectivos concursos.

El tiempo de dedicación podrá ser exclusiva o tiempo completo, es decir, con cuarenta horas semanales; semi exclusiva o medio tiempo, es decir, con veinte horas semanales; a tiempo parcial, con menos de veinte horas semanales. Ningún profesor o funcionario administrativo con dedicación exclusiva o tiempo completo podrá desempeñar simultáneamente dos o más cargos de tiempo completo en el sistema educativo, en el sector público o en el sector privado. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior normará esta clasificación, estableciendo las limitaciones de los profesores. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p19)

En el caso de los profesores o profesoras de los institutos superiores y conservatorios superiores públicos se establecerá un capítulo especial en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

El hecho de que los profesores cumplan con las 40 horas de trabajo obedece además de lo previsto en esta Ley de Educación Superior a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 6 octubre 2010, RO 294) que establece que todos los servidores públicos laborarán 40 horas a la semana.

- **RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

Art. 138.- Fomento de las relaciones interinstitucionales entre las instituciones de educación superior.- Las instituciones del Sistema de Educación Superior fomentarán las relaciones interinstitucionales entre universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores tanto nacionales como internacionales, a fin de facilitar la movilidad docente, estudiantil y de investigadores, y la relación en el desarrollo de sus actividades académicas, culturales, de investigación y de vinculación con la sociedad. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p22)

Al estar en un mundo globalizado, que implica el tener contacto entre las diferentes Universidades a nivel nacional e internacional se consigue que exista un intercambio de conocimientos, culturas, deportes; lo que permite que tanto el docente como el estudiante se formen de manera íntegra, particular que va en beneficio de cada centro de estudios superior.

- **CÁTEDRA**

Art. 146.- Garantía de la libertad de cátedra e investigativa.-

En las universidades y escuelas politécnicas se garantiza la libertad de cátedra, en pleno ejercicio de su autonomía responsable, entendida como la facultad de la institución y sus profesores para exponer, con la orientación y herramientas pedagógicas que estimaren más adecuadas. Los contenidos definidos en los programas de estudio.

De igual manera se garantiza la libertad investigativa. Entendida como la facultad de la entidad y sus investigadores de buscar la verdad en los distintos ámbitos. Sin ningún tipo de impedimento u obstáculo, salvo lo establecido en la Constitución y en la presente Ley. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p22)

La defensa de la libertad de cátedra es un derecho que consagra la Constitución de la República, este beneficio radica en que el profesional docente se prepara en una determinada área de estudio, lo cual lo complementa posteriormente con la obtención de un posgrado que lo avala como profesional experto en la materia que imparte. Es pertinente que los centros de estudio y el Gobierno Nacional establezcan programas de estudio e investigación a los docentes, lo cual fortalecerá el nivel académico de los estudiantes.

- **INVESTIGACIÓN**

Art. 147.- Personal académico de las universidades y escuelas politécnicas.- El personal académico de las universidades y escuelas politécnicas está conformado por profesores o profesoras e investigadores o investigadoras. El ejercicio de la cátedra y la investigación podrán combinarse entre sí, lo mismo que con actividades de dirección, si su horario lo permite, sin perjuicio de lo establecido en la Constitución en esta Ley, y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p23)

La Universidad actual exige que los docentes tengan la preparación suficiente para dictar la cátedra en su materia de especialización, así como colaborar con los educandos en temas de investigación, esto último toma importancia sobretudo en la elaboración de los trabajos de investigación que exige la Ley de Educación Superior, previo a la obtención de un título terminal o de posgrado.

Art. 148.- Participación de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras en beneficios de la investigación.- Los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras que hayan intervenido en una investigación tendrán derecho a participar, individual o colectivamente de los beneficios que obtenga la institución del Sistema de Educación Superior por la explotación o cesión de derechos sobre las invenciones realizadas en el marco de lo establecido en esta Ley y la de Propiedad Intelectual. Igual derechos y obligaciones tendrán si participan en consultorías u otros servicios externos remunerados.

Las modalidades y cuantía de la participación serán establecidas por cada institución del Sistema de Educación Superior en ejercicio de su autonomía responsable. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p148)

Esta ley como la anterior (LEY DE EDUCACION SUPERIOR, 15 mayo 2010, RO N° 77, p3) reconoce el derecho que tienen los docentes y educandos a inscribir en el Registro de Propiedad Intelectual aquellos inventos o temas de investigación que sean originales y novedosos, con lo cual se garantiza que otras personas no usufructúen sobre los derechos ya registrados.

- **REQUISITOS PARA SER PROFESOR TITULAR PRINCIPAL**

Art. 150.- Requisitos para ser profesor o profesora titular principal.- Para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra;
- b) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, individual o colectivamente, en los últimos cinco años;
- c) Ser ganador del correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y.
- d) Tener cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica, en ejercicio de su autonomía responsable, los que tendrán plena concordancia con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Los profesores titulares agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p24)

Es importante que la ley establezca requisitos que deben cumplir los profesores tanto titulares como auxiliares, por cuanto la calidad en la educación superior que pretende el gobierno se consigue con educadores que estén plenamente capacitados para ejercer la docencia. Importante también es el hecho de que la ley exija poseer título de Ph.D o maestrías las que tendrían que ser afines con la cátedra a dictar. No obstante, la aspiración del gobierno, se tiene la limitación de no contar con profesores que cumplan con los requisitos normativos, lo cual ha provocado preocupación en algunas autoridades Universitarias.

- **EVALUACIÓN**

Art. 151.- Evaluación periódica integral.- Los profesores se someterán a una evaluación periódica integral según lo establecido en la presente Ley y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y las normas estatutarias de cada institución del Sistema de Educación Superior, en ejercicio de su autonomía responsable. Se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes.

En función de la evaluación, los profesores podrán ser removidos observando el debido proceso y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los estímulos académicos y económicos correspondientes. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p24)

En ciertas universidades se tiene como práctica normal realizar evaluaciones a los docentes, las que sirven como guía para medir el desempeño de cada uno en la cátedra a su cargo, los resultados de estas evaluaciones han

permitido prescindir de los servicios de aquellos que no han cumplido con las expectativas tanto de los estudiantes como de las autoridades. Esta práctica contribuye al mejoramiento continuo de los profesores y debería constituirse en una política de estado a ser implementada en todos los centros de Educación Superior si queremos que la educación sea de calidad. Para esto también es necesario que exista una cultura de mejora en las Universidades.

Art. 155.- Evaluación del desempeño académico.- los profesores de las instituciones del sistema de educación superior serán evaluados periódicamente en su desempeño académico.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los criterios de evaluación y las formas de participación estudiantil en dicha evaluación. Para el caso de universidades públicas establecerá los estímulos académicos y económicos. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p24)

Esta práctica de llegar a implementarse reforzaría la evaluación que realizan en la actualidad los estudiantes a los docentes; sin embargo, esta ley no especifica con claridad qué organismo de control o bajo qué consideraciones de orden técnico se realizará dicha evaluación, en todo caso es de esperar que en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior se definan estas particularidades.

- **CAPACITACIÓN**

La formación a potenciar en todos los profesores universitarios debe ser crítica. (Kemmis, 1993) (MARIN, UNIVERSIDAD DE HUELVA, 2010)

Art. 36.- Asignación de recursos para publicaciones, becas para profesores o profesoras e investigaciones.- Las instituciones de educación superior de carácter público y particular asignarán obligatoriamente en sus presupuestos, por lo menos, el seis por ciento (6%) a publicaciones indexadas, becas de posgrado para sus profesores o profesoras e investigaciones en el marco del régimen de desarrollo nacional. La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación velará por la aplicación de esta disposición. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p10)

El destinar un porcentaje del presupuesto de cada institución de educación superior para temas de publicaciones, becas de posgrado o para investigaciones de su planta docente, sin lugar a dudas beneficia al centro educativo superior como a los educandos, por lo que debe ser una política vigilada por el organismo de control correspondiente. Es una medida tendiente a mejorar la calidad en la educación superior.

Art. 156.- Capacitación y perfeccionamiento permanente de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior se garantizará para las universidades públicas su capacitación y perfeccionamiento permanentes. En los presupuestos de las instituciones del sistema de educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p24)

La calidad en la educación superior se conseguirá con planes de capacitación debidamente formalizados por cada institución educativa, es importante también conforme lo establece la ley que en los presupuestos institucionales se destine una partida específica para asuntos de capacitación de los docentes, puesto que con la formación que reciben se constituyen en efectos multiplicadores para sus educandos.

Art. 157.- Facilidades para perfeccionamiento de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- Si los profesores titulares agregados de las universidades públicas cursaren posgrados de doctorado tendrán derecho a la respectiva licencia, según el caso, por el tiempo estricto de duración formal de los estudios. En el caso de no graduarse en dichos programas el profesor de las universidades públicas perderá su titularidad. Las instituciones de educación superior deberán destinar de su presupuesto un porcentaje para esta formación. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p24)

Es conveniente para el docente contar con licencia que le extienda la institución de educación superior tratándose de la obtención de títulos de posgrado o doctorado, como también que en la ley se señalen políticas a cumplir cuando los docentes no obtengan los respectivos títulos.

La docencia universitaria necesita de profesores que conozcan teorías y estrategias tanto pedagógicas como metodológicas, que se ajusten a los requerimientos específicos de la cátedra, además de habilidades para desarrollar la enseñanza de manera óptima; ser capaz de elaborar una autocrítica de su labor, que le permita desarrollar y redefinir su acción de

aula e ir creciendo profesionalmente. (MARIN, UNIVERSIDAD DE HUELVA, 2010)

Art. 158.- Período Sabático.- Luego de seis años de labores ininterrumpidas, los profesores o profesoras titulares principales con dedicación a tiempo completo podrán solicitar hasta doce meses de permiso para realizar estudios o trabajos de investigación. La máxima instancia colegiada académica de la institución analizará y aprobará el proyecto o plan académico que presente el profesor o la profesora e investigador o investigadora. En este caso, la institución pagará las remuneraciones y los demás emolumentos que le corresponden percibir mientras haga uso de este derecho. Una vez cumplido el período, en caso de no reintegrarse a sus funciones sin que medie debida justificación, deberá restituir los valores recibidos por este concepto, con los respectivos intereses legales.

Culminado el periodo de estudio o investigación el profesor o investigador deberá presentar ante la misma instancia colegiada el informe de sus actividades y los productos obtenidos. Los mismos deberán ser socializados en la comunidad académica. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p24)

El derecho que concede esta ley a los profesores para que puedan solicitar permisos hasta por 12 meses para realizar estudios de investigaciones, sin lugar a dudas va en beneficio de la institución educativa y por ende de los estudiantes, los primeros por cuanto cuentan con una nómina de docentes debidamente capacitados, mientras que los segundos por el beneficio de la socialización de los conocimientos adquiridos. Aunque no se menciona en este artículo, es conveniente que la institución educativa suscriba con el beneficiario del permiso sabático un contrato por medio del cual no pueda deslindarse de la institución que patrocinó su investigación por el doble del tiempo de duración del curso.

Según el artículo 79 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p15) se determina como incentivo para los docentes el acceso a Becas. El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas podrá otorgar crédito educativo no reembolsable y becas en favor de los docentes, esto genera motivación ya que el contar con el apoyo financiero por parte del Estado estimula la capacitación. Es indispensable que el docente universitario tenga un nivel académico que contribuya a una mejor entrega de conocimientos, la educación del siglo XXI requiere de profesionales altamente capacitados para la superación del país.

“El avance de la sociedad provoca en los docentes en general y en los universitarios en particular, una actualización continua del conocimiento que ya posee y una adquisición de nuevos que le permitan avanzar en su formación”. (Carro, 2000)

- **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

Décima Tercera.- El requisito de doctorado (PhD o su equivalente) exigido para ser profesor titular principal, de una universidad o escuela politécnica, será obligatorio luego de 7 años a partir de la vigencia de esta Ley. De no cumplirse esta condición, los profesores titulares principales perderán automáticamente esta condición.

El requisito de haber accedido a la docencia por concurso público de merecimiento y oposición para ser rector de una universidad o escuela politécnica, será aplicable a los docentes que sean designados a partir de la vigencia de la presente Ley. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p37)

Si bien es una buena iniciativa que plantea esta ley; sin embargo, en la práctica ha generado inconvenientes en su aplicación por cuanto un buen porcentaje de profesores titulares principales tienen edades superiores a los 60 años, lo cual ha creado desmotivación para obtener un título de Ph.D considerando además que la Ley del Sector Público establece que a los 70 años de edad obligatoriamente un servidor público debe acogerse a la jubilación. Ante esta circunstancia sería conveniente que existan diálogos entre los representantes de las universidades y las autoridades de control a fin de llegar a una solución que beneficie a todos.

Décima Cuarta.- Las universidades y escuelas politécnicas tendrán un plazo de dos años a partir de la entrada en vigencia de esta Ley para cumplir la normativa de contar con al menos el 60% de profesores o profesoras a tiempo completo respecto a la totalidad de su planta Docente. (LOES, 12 octubre 2010, RO 298, p37)

Es conveniente para la calidad de la educación contar con el mayor número de profesores que sean a tiempo completo, puesto que esto implica que la institución de educación superior sea su único empleo al cual dedique todo su tiempo y esfuerzo, que sin dudarle trae beneficios a los docentes en la dedicación a sus labores de capacitación, investigación y cátedra, así como a los educandos. Es pertinente también establecer una justa remuneración que sea regulada para todos los establecimientos con la finalidad de evitar diferencias que desmotiven la labor de los docentes.

En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, se señala la escala de remuneraciones para la dedicación a tiempo completo:

TABLA 1 Escala Remunerativa para la dedicación a tiempo completo

Categoría	Nivel	Grado	Escala remunerativa para la dedicación a tiempo completo	
			Mínimo (Equivalencia a la escala de remuneraciones del sector público)	Máximo (menor a remuneración de)
Personal Académico Titular Principal/Principal Investigador	3	8	Grado 19	Equivalente a grado 8 de la escala de remuneraciones del nivel jerárquico superior del sector público.
	2	7		
	1	6		
Personal Académico Titular Agregado	3	5	Grado 15	Personal académico titular principal/ principal investigador 1 que fije la universidad o escuela politécnica
	2	4		
	1	3		
Personal Académico Titular Auxiliar	2	2	Grado 13	Personal académico titular agregado1 que fije la universidad o escuela politécnica
	1	1		

Fuente: Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior (2 septiembre 2011, RO 526) estipula lo siguiente con respecto al docente:

- **CAPACITACIÓN**

Art. 8.- De los aranceles para los estudiantes en las instituciones de educación superior particulares.- Los excedentes que las instituciones de educación superior particulares obtengan en virtud del cobro de aranceles a sus estudiantes, serán destinados a incrementar su patrimonio institucional preferentemente en las áreas de investigación, becas, capacitación y formación de profesores y material bibliográfico. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOES, 2 septiembre 2011 RO 526, p3)

El propósito que persigue esta disposición es positivo, puesto que los excedentes presupuestarios de las instituciones educativas particulares deben ser canalizados en favor de la misma entidad educativa, como es el caso de fomentar la investigación, programar becas para estudiantes y profesores, capacitar al personal y la adquisición de material bibliográfico, todas estas acciones conducen a un mejoramiento de la calidad de la educación en la que están inmersos tanto docentes como educandos.

Art. 14.- De la tipología de instituciones de educación superior.- Para que una universidad o escuela politécnica sea considerada de investigación deberá contar, al menos, con un setenta por ciento (70%) de profesores con doctorado o PhD de acuerdo a la ley. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOES, 2 septiembre 2011 RO 526, p3)

Lograr la calidad en la educación superior, que es una meta que persigue la actual Ley Orgánica de Educación Superior, se consigue justamente con

docentes preparados y capacitados. El anhelo de la autoridad de control de que al menos un 70% de profesores cuenten con doctorado o PhD permitirá en el largo plazo que las universidades ecuatorianas mejoren su ranking a nivel internacional y sean catalogadas como un destino para jóvenes de otros países que valoren la calidad de la educación en el Ecuador.

Art. 28.- Formación y capacitación de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- Para garantizar el derecho de los profesores e investigadores de acceder a la formación y capacitación, las instituciones de educación superior establecerán en sus presupuestos anuales al menos el uno por ciento (1%), para el cumplimiento de este fin.

Esta información será remitida anualmente a la SENESCYT para su conocimiento. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOES, 2 septiembre 2011 RO 526, p4)

Para garantizar el derecho que reconoce la Ley a los profesores e investigadores de capacitarse, es loable que las instituciones educativas destinen al menos el 1% para esta finalidad; sin embargo, es conveniente que la autoridad de control educativo no solamente se limite a conocer esta información, sino que revise in situ el acatamiento de la instrucción, a fin de evitar incumplimientos.

- **DISPOSICIONES GENERALES**

Sexta.- La SENESCYT definirá la política nacional de becas y crédito educativo para la educación superior, la misma que será revisada y actualizada en el último trimestre de cada año. El crédito educativo no reembolsable y las becas a favor de

los estudiantes, docentes e investigadores del sistema de educación superior que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, con cargo al financiamiento del crédito educativo se ajustarán a los lineamientos y regulación que expida la SENESCYT. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOES, 2 septiembre 2011 RO 526, p7)

De ser insuficiente el financiamiento que reciben tanto los docentes como los investigadores de parte de la institución educativa, una buena opción es recurrir al crédito no reembolsable que otorga el IECE, institución financiera pública que se especializa en el otorgamiento de créditos tanto para estudios de pregrado como de posgrado.

- **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

Décima Quinta.- Los actuales profesores titulares principales de las universidades y escuelas politécnicas que no hayan obtenido el grado académico de doctor (PhD o su equivalente), luego de transcurrido el plazo de siete años establecido en la Ley, perderán su condición de principales y serán considerados profesores titulares agregados, siempre y cuando tengan el título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra y cumplan los demás requisitos establecidos en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOES, 2 septiembre 2011 RO 526, p8)

Con esta disposición se presiona a que los actuales docentes titulares obtengan en el plazo de siete años el título de doctor en PhD o su equivalente, sopena de perder esta condición, sin embargo, es una medida que debe ser meditada por cuanto un número determinado de profesores no cuenta con este título y pertenecen a la tercera edad, lo cual es un limitante para cumplir este requerimiento.

Vigésima Primera.- La SENESCYT en coordinación con las autoridades de los conservatorios superiores e institutos superiores de artes, diseñará un proyecto para fomentar la obtención de títulos de tercer nivel para los/as profesores/as que laboran en estos centros de educación superior. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOES, 2 septiembre 2011 RO 526, p9)

Toda acción que emprenda la autoridad para lograr el profesionalismo de los educadores de la rama que esta sea, es de beneficio para el país en general, puesto que esto fomentará la educación de calidad en todos los niveles, así como el cumplimiento de los perfiles académicos por parte de estos profesionales.

Vigésima Sexta.- Hasta la aprobación del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, los incrementos en las remuneraciones de los profesores serán equivalentes a la tasa de inflación del período fiscal anterior o al porcentaje del último incremento del salario mensual unificado. (REGLAMENTO GENERAL A LA LOES, 2 septiembre 2011 RO 526, p9)

Es razonable que las remuneraciones de los profesores sean compensadas de acuerdo con la inflación ocurrida el año anterior o en base al porcentaje del último incremento salarial, no obstante, una vez que se apruebe el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, se definirá bajo que parámetros se reconocerá estos incrementos.

Por otra parte, el Reglamento de Régimen Académico, el cual fue expedido 21 de noviembre de 2013 el cual tiene como ámbito “Regular y orientar el quehacer académico de las instituciones de educación superior (IES) en sus diversos niveles de formación, incluyendo sus modalidades de aprendizaje o estudio y la organización de los aprendizajes, en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior”; (Art.1, REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 3)

Entre los objetivos del reglamento establece:

e. Favorecer la movilidad nacional e internacional de profesores, investigadores, profesionales y estudiantes con miras a la integración de la comunidad académica ecuatoriana en la dinámica del conocimiento a nivel regional y mundial. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 3)

La transmisión de conocimientos y experiencias por parte del catedrático de una universidad hacia otra es una posibilidad que está abierta, siendo necesario fortalecerla a fin de que sea una práctica normal en el sistema educativo superior a nivel nacional.

El Reglamento de Régimen Académico menciona en relación al docente lo siguiente:

- **CÁTEDRA (ORGANIZACIÓN DEL APRENDIZAJE)**

Artículo 11.- Planificación y equivalencias de la organización del aprendizaje. La organización del aprendizaje permite la planificación curricular en un nivel de formación y en una modalidad específica de la educación superior.

La planificación se realizará con horas de sesenta minutos que serán distribuidas en los campos de formación y unidades de organización del currículo.

Para efectos de la movilidad estudiantil a nivel nacional, el número de horas de una asignatura, curso o sus equivalentes, deberá traducirse en créditos de 40 horas.

En la educación técnica, la tecnológica y la de grado, por cada hora del componente de docencia se establecerán 1,5 o 2 horas destinadas a los demás componentes de aprendizaje. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 8).

La planificación de las clases permitirá obtener una modalidad organizada a nivel nacional para toda la educación superior. Esta organización permite establecer el número de horas que un docente debe dedicar a su cátedra. Así como, el tiempo extra para actividades complementarias al aprendizaje.

Artículo 14.- Número de asignaturas, cursos o sus equivalentes por carrera en la educación técnica o tecnológica y de grado.- A efectos de racionalizar y optimizar el proceso de aprendizaje, las carreras planificarán sus currículos de acuerdo a la siguiente tabla:

NIVELES DE FORMACIÓN		NÚMERO MÁXIMO DE ASIGNATURAS
TÉCNICO SUPERIOR		24
TECNOLÓGICO SUPERIOR		36
GRADO O DE TERCER NIVEL	LICENCIATURAS	54
	CIENCIAS BÁSICAS	60
	INGENIERÍAS, ARQUITECTURA, ODONTOLOGÍA Y MEDICINA VETERINARIA	60
	MEDICINA HUMANA	72

Las asignaturas, cursos o sus equivalentes en las carreras de modalidad presencial se distribuirán de manera secuencial e intensiva a lo largo de los períodos académicos en jornadas de hasta 6 horas diarias para el componente de Docencia, con al menos dos asignaturas, cursos o similares por periodo académico ordinario.

Ningún profesor podrá dictar más de tres diferentes asignaturas, cursos o sus equivalentes, de manera simultánea en un período académico ordinario, independientemente del número de paralelos que la IES le asigne. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 9).

El limitar el número de asignaturas que un docente puede dictar en un determinado período académico es un avance en el propósito de conseguir la calidad de la enseñanza, puesto que permite al profesor especializarse en una determinada asignatura o alguna que sea afín a la principal.

Artículo 30.- Aprendizaje de una lengua extranjera.-

Las instituciones de educación superior, además de sus propios profesores, podrán contar con técnicos docentes para la realización de cursos de idiomas regulares, que sirvan a los estudiantes en el propósito de aprender una lengua extranjera. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 20).

El contar con técnicos que colaboren con el aprendizaje de una lengua extranjera, es estimulante tanto para el docente como para el educando, puesto que con esta iniciativa se puede aprender un idioma que no sea el tradicional que se oferta en las universidades como es el inglés, sino que dependiendo de las necesidades del país se ofrezca nuevas opciones como el mandarín por las relaciones comerciales y de financiamiento que mantiene el país en la actualidad con China.

- **MODALIDADES DE ESTUDIO O APRENDIZAJE**

Artículo 38.- Ambientes y medios de estudios o aprendizaje.- El aprendizaje puede efectuarse en distintos ambientes académicos y laborales, simulados o virtuales y en diversas formas de interacción entre profesores y estudiantes. Para su desarrollo, deberá *promoverse* la convergencia de medios educativos y el uso adecuado de tecnologías de información y comunicación. Las formas y condiciones de su uso, deben constar en la planificación curricular y en el registro de actividades de la carrera o programa.

Independientemente de la modalidad de aprendizaje, toda carrera o programa debe desarrollar niveles de calidad educativa. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 22).

Esta disposición obliga a que las instituciones educativas de nivel superior cuenten con medios físicos y audiovisuales de primer orden a fin de ponerlo a disposición de los docentes y estudiantes, esta infraestructura en la actualidad es valorada por el organismo rector de la educación, lo cual ha permitido mejorar las instalaciones educativas y por ende ha incidido en la categorización de las universidades.

- **REGISTRO, RECONOCIMIENTO Y HOMOLOGACIÓN DE TÍTULOS**

Artículo 67.- Fraude o deshonestidad académica.- Es toda acción que inobservando el principio de transparencia académica, viola los derechos de autor o incumple las normas éticas establecidas por la IES o por el profesor, para los procesos de evaluación y/o de presentación de resultados de aprendizaje, investigación o sistematización.

Configuran conductas de fraude o deshonestidad académica entre otras las siguientes:

- a. Apropiación de ideas o de información de pares dentro de procesos de evaluación.
- b. Uso de soportes de información para el desarrollo de procesos de evaluación que no han sido autorizados por el profesor.
- c. Reproducción en lo substancial a través de la copia literal,) a paráfrasis o síntesis de creaciones intelectuales o artísticas, sin observar los derechos de autor.
- d. Acuerdo para la suplantación de identidad o la realización de actividades en procesos de evaluación, incluyendo el trabajo de titulación.
- e. Acceso no autorizado a reactivos y/o respuestas para evaluaciones. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 33).

Este artículo pone de manifiesto las diferentes acciones que configuran un fraude o la deshonestidad académica, particular que puede ser usado en el futuro por la autoridad educativa para la imposición de sanciones contra quien lo infrinja.

- **EDUCACIÓN CONTÍNUA, VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD, Y FORMACIÓN DOCENTE**

Artículo 87.- Cursos de actualización docente.- Las IES podrán organizar y realizar cursos de actualización y perfeccionamiento para sus profesores e investigadores, en virtud de los cuales se otorguen certificados de aprobación. Estos certificados, podrán ser utilizados para acreditar el cumplimiento de los requisitos para promoción contemplados en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. Estos cursos no constituyen educación continua, salvo que sean tomados por profesores de una institución de educación superior distinta a la que los imparta. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 38).

Con la finalidad de ser coherentes con lo estipulado tanto en la Ley como en el Reglamento General de Educación Superior, en este artículo se faculta a las instituciones educativas organizar cursos de actualización en favor de sus docentes y la posibilidad de obtener certificados de aprobación que permitan cumplir con los requisitos para la promoción correspondiente.

- **REDES ACADÉMICAS**

Artículo 99.- Colectivos académicos.- Los profesores e investigadores de una o varias unidades académicas pertenecientes a la misma o diversas IES, podrán integrar colectivos para promover el debate intelectual, el diseño de proyectos de investigación, y procesos de autoformación.

Las instituciones de educación superior, en su planificación académica, asignarán las horas respectivas dentro de las actividades de docencia o investigación, según corresponda, para los profesores e investigadores que participen en los colectivos académicos, en concordancia con lo dispuesto en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

(REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21
noviembre 2013, p 43).

La iniciativa de conformar colectivos académicos tendientes a promover el debate intelectual, el diseño de proyectos de investigación y procesos de autoformación de los docentes, es una práctica que de convertirse en común traerá beneficios para la excelencia académica, puesto que se podrán poner en el tapete temas controversiales, los que luego de ser debatidos llegar a consensos y acuerdos en favor de la educación superior.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. METODOLOGÍA

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio corresponde a una investigación aplicada, que pretende evidenciar características de la gerencia participativa, en el desarrollo de la gestión docente, asociando a este como un líder o gerente en el aula, que con humanismo va formando al estudiante en un mejor ser humano con competencias necesarias para ejercer su profesión.

3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el método Inductivo-Deductivo, método que permite pasar de afirmaciones de carácter específico a hechos generales; con el procedimiento metodológico de carácter cualitativo; en una muestra de 48 docentes del Colegio de Administración para el Desarrollo de la USFQ. La

información básica para el desarrollo del proyecto fue proporcionada por la Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. como directora del proyecto macro en la PUCE, así como la planificación y diseño del instrumento de medición.

3.1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.3.1. POBLACIÓN

TABLA 2 Población de docentes del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito.

COLEGIO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO							
	Tiempo completo	Tiempo Parcial	TOTAL	Ph.D*	% tiempo Parcial	% tiempo Completo	% Ph.D
TOTAL DOCENTES	32	16	48	15	33%	67%	31%

Fuente: Colegio de Administración para el Desarrollo-USFQ
Elaboración: María Isabel Padilla

La población de docentes del “Colegio de Administración para el Desarrollo de la USFQ” estuvo conformada por 48 docentes, los cuales integran las carreras de Administración, Economía, Finanzas; y, Marketing; del total de profesores, 32 corresponden a la modalidad a tiempo completo y 16 a tiempo parcial.

Con estos datos, se llegó a determinar que el 33% de docentes está a tiempo parcial, mientras que el 67% restante a tiempo completo, lo cual genera una ventaja para los educandos de este centro de estudios, ya que tienen la apertura de sus profesores en horas fuera de la gestión del aula.

Cabe indicar que del total de docentes, 15 poseen título de Ph.D, requisito que contempla la nueva Ley de Educación Superior (2010) que equivale al 31% del total de docentes del Colegio.

3.1.3.2. MUESTRA

Para esta investigación se utilizó como muestra a toda la población, es decir 48 docentes.

TABLA 3 Número de docentes por Carreras del CAD

COLEGIO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO				
CARRERAS	Tiempo completo	Tiempo Parcial	TOTAL	Ph.D*
Administración	8	12	20	4
Economía	11	0	11	6
Finanzas	7	3	10	4
Marketing	6	1	7	1

Fuente: Colegio de Administración para el Desarrollo-USFQ

Elaboración: María Isabel Padilla

El Colegio de Administración para el Desarrollo como se manifestó, cuenta con las carreras: Administración de Empresas, Economía, Finanzas y Marketing, de las cuales, la de Administración de Empresas tiene 20 docentes, 8 de ellos a tiempo completo y 12 a tiempo parcial; en Economía 11 docentes a tiempo completo; en Finanzas 10 docentes, 7 a tiempo completo y 3 a tiempo parcial; y finalmente en Marketing 7 docentes, 6 de ellos bajo la modalidad a tiempo completo y 1 a tiempo parcial.

Es preciso mencionar, que las carreras de Administración de Empresas y de Finanzas poseen 4 docentes con título de Ph.D cada una; en Economía 6 y en Marketing 1, lo que representa que en Administración el 20% de docentes tienen este perfil, en Finanzas un 40%, mientras que en Economía un 55%.

3.1.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

3.1.4.1. FUENTE PRIMARIA

Como fuente primaria se contó con la información proporcionada por la Ing. Fabiola Jarrín, directora del proyecto “El docente como Gerente en el aula desde la visión de la Gerencia Participativa”, proyecto 2013 de la PUCE.

Ley Orgánica de Educación Superior ecuatoriana y sus Reglamentos.

Información publicada de la Universidad San Francisco de Quito.

La observación a los docentes universitarios, lo cual permitió analizar su actitud frente a los estudiantes, las habilidades, los valores que poseen para dirigirse a ellos.

Además, se utilizó la técnica de la entrevista dirigida a docentes que por diferentes circunstancias no contestaron la encuesta online, en las que se profundizó las respuestas, que sirvieron para el análisis de los resultados que consta en el capítulo 7 del proyecto.

3.1.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se recurrió a información de las páginas web de los organismos de control de la Educación Superior tales como: El Consejo de Educación Superior (CES) y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), con la finalidad de obtener datos estadísticos respecto del perfil del docente universitario y establecer el número de docentes que cumplan con los requisitos que exige la normativa vigente.

Adicionalmente, se acudió a bibliografía de varios autores sobre habilidades gerenciales, responsabilidad social, trabajo en equipo, humanismo. Así mismo artículos y revistas relacionadas.

3.1.4.3. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los resultados de las encuestas fueron procesados por la Dirección de Informática de la PUCE, para la tabulación de la información se utilizó el Microsoft Excel y el sistema Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

3.1.4.4. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos de la investigación, se utilizó el criterio de la escala de Likert, que mide las actitudes en grados positivos, neutrales y negativos, a continuación se detalla los criterios considerados para las encuestas:

Siempre /Muy de acuerdo (5)
Casi siempre/De acuerdo (4)
Algunas veces/ Indeciso (3)

Rara vez / En desacuerdo (2)

Nunca / Muy en desacuerdo (1)

3.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

El docente universitario desarrolla en su gestión, características similares al enfoque de la Gerencia Participativa.

4. LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA Y EL DOCENTE

La Constitución de la República (2008, Art. 352) indica que el Sistema de Educación Superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.

La Universidad para Lucas Pacheco “Es la parte más sensible de una sociedad, no solamente porque a ella se liga de diversos modos de intelectualidad de un país y está la juventud estudiosa, sino, porque especialmente allí se reflexionan sobre fundamentales problemas de una nación. (PACHECO, 1992)

Para Lucas Pacheco (2010) La universidad no es solo una institución, sino que es ante todo un *anhelo de perfeccionamiento humano*.

La misión de la universidad es formar y desarrollar conocimientos dentro del marco de los esquemas de la formación profesional, (PACHECO, 1992) que respondan a reales necesidades de la sociedad, para ello requiere de personal capacitado.

La docencia incluye una debida planificación a través de diseño de programas y proyectos, igualmente de una evaluación; esta última con la finalidad de valorar si los objetivos se cumplieron y acorde al desarrollo científico. (PACHECO, 1992)

La docencia es un acto de comunicación aplicado en el proceso de enseñanza-aprendizaje; dentro del cual se incentiva la investigación, los nuevos conocimientos y la búsqueda de solución a problemas.

La actual ley de educación en el Art. 151 (LOES, 12 octubre 2010 RO 298) plantea la evaluación de los docentes con el fin de identificar posibles aspectos que afecten directamente a dicho proceso de enseñanza y que son considerados como una oportunidad de mejora. Es indispensable realizar evaluación al docente con el propósito de capacitarlo.

Estas evaluaciones sí deben ser periódicas tal y como lo señala la ley y deben referirse a tareas académicas asignadas al docente, es decir estrictamente a su desempeño en las aulas.

Pacheco (2010) considera que la evaluación es porque existe un reiterado reclamo de parte de la humanidad y en particular de los estudiantes sobre el nivel académico de la formación profesional que reciben en la universidad; que es en general deficiente.

Así mismo, lo cataloga a esta deficiencia como paradoja que obedece a motivos como: los contenidos en los programas académicos con frecuencia son “parcialmente pertinentes” ya que no responden a los requerimientos del entorno social; muchas

ocasiones se ha visto que son teóricos y no prácticos; también a que falta coordinación académica, puesto que los profesores de teoría (considerada también necesaria para poder tener los fundamentos para entender la práctica) no sincronizan sus actividades con los profesores de materias “instrumentales”.(PACHECO, 2010)

4.1. VISIÓN DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.

Según la Constitución de la República aprobada por la Asamblea Constituyente del año 2008, se reconoce una serie de derechos para los docentes, entre estos se menciona el tener la libertad de cátedra, de acuerdo a lo previsto en el Art. 29 de la Carta Magna que señala lo siguiente:

“Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.” (Constitución del Ecuador, 2008 RO 449, p28)

A su vez el Artículo 343 establece que el sistema de educación superior, propenderá al desarrollo de capacidades individuales y colectivas, cuyo actor principal para esta finalidad es el docente universitario, quien con su preparación y experiencia suficiente posibilitan el aprendizaje y la generación de conocimientos hacia sus educandos, mediante el empleo de técnicas que facilitan el desarrollo de la enseñanza.

Aspecto importante también es el reconocer la diversidad de culturas que existen en el país y el derecho que otorga la constitución a que los docentes impartan sus enseñanzas en la lengua nativa de sus pobladores.

Art. 343.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades. (Constitución del Ecuador, 2008 RO 449, p160)

En el Art. 344, se reconoce que el sistema nacional de educación tiene diferentes actores, quienes están regulados por una autoridad controladora, que se encarga de dictar las políticas en materia educativa, normar el funcionamiento de las instituciones de educación superior y establecer sanciones de no sujetarse a estas políticas. La creación de un organismo rector es beneficiosa para el sistema educativo, puesto que garantiza la calidad en la educación (Art 346) al evaluar por una parte a cada institución educativa bajo parámetros establecidos, así como a los docentes sobretodo en el cumplimiento de perfiles académicos.

Art. 344.- El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema.

Art. 346.- Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación. (Constitución del Ecuador, 2008 RO 449, p160)

Para lograr la calidad en la educación pública, el numeral 1 del artículo 347, señala que el Estado es responsable de fortalecer la educación pública, para conseguir este objetivo debe dotar a cada institución educativa de los medios económicos, tecnológicos, de recursos humanos, entre otros, que brinden tanto a docentes como a educandos las herramientas indispensables para conseguir el objetivo primario, “la educación de calidad”. De esta manera, con el apoyo de diferentes herramientas a su disposición, el docente estará en capacidad de desarrollar de mejor forma sus tutorías para beneficio de sus educandos.

Art. 347.- Será responsabilidad del Estado:

1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.
8. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales. (Constitución del Ecuador, 2008 RO 449, p160)

Si bien el Art. 349 crea una serie de derechos a los cuales pueden acceder los docentes; sin embargo, en la actualidad, el Estado ha incumplido con alguno de ellos, puesto que por ejemplo, existen remuneraciones inequitativas entre docentes de una Universidad a otra, lo cual ha desmotivado a los catedráticos de carrera, quienes han buscado otras opciones de empleo en otras universidades con perjuicio para los estudiantes. No obstante, la visión de la Constitución es crear verdaderos profesionales en el ámbito educativo, que cuenten con la capacitación suficiente, tengan el perfil para ocupar el puesto, sean debidamente calificados a través de evaluaciones de desempeño y gocen de una remuneración justa que les permita vivir con dignidad.

Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente. (Constitución del Ecuador, 2008 RO 449, p162)

La visión de la Constitución en materia educativa, no solamente se enmarca en formar profesionales que sean teóricos, sino investigativos, esto es que participen en la solución de los problemas que aquejan al país y que busquen la innovación en las tareas que realizan. Para estas finalidades, es primordial contar con docentes académicamente formados que estimulen las iniciativas que prevé el artículo 350 de la Constitución, y que tengan una visión científica.

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

La visión de la vigésimo primera transitoria de la carta magna, busca renovar al personal docente que ha cumplido sus años de servicio en el magisterio, con nuevos profesionales que tenga títulos de cuarto nivel, lo cual es beneficioso para el sistema educativo y el país en general, puesto que al estar mejor preparados los docentes se consigue la calidad en la educación y se amplían las oportunidades de mejoramiento del país en un mundo globalizado, donde las exigencias son mayores.

VIGÉSIMO PRIMERA.- El Estado estimulará la jubilación de las docentes y los docentes del sector público, mediante el pago de una compensación variable que relacione edad y años de servicio. El monto máximo será de ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador privado, y de cinco salarios básicos unificados del trabajador privado en general por año de servicios. La ley regulará los procedimientos y métodos de cálculo. (Constitución del Ecuador, 2008 RO 449, p201)

4.2. LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2010

Ley publicada según Registro Oficial N° 298 del Martes 12 de Octubre del 2010, la cual tiene como fin regular el sistema de educación superior del país, definir principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna.

Con la actual reforma a la Ley de Educación Superior se puede decir que se regula a las universidades tanto en infraestructura como en lo académico, por ello es que los organismos de control del sistema educativo analizan meticulosamente los factores que incluyen estos dos puntos. El propósito de esta Ley es garantizar al país una educación de calidad, es por ello que los docentes al ser miembros influyentes, se exige un mejor perfil académico por parte de ellos, contar con título de cuarto nivel por ejemplo, el cual sea especializado y acorde al área de enseñanza.

La ley busca de igual manera que los estudiantes egresados puedan acceder a buenas ofertas de trabajo, con ello disminuir el subempleo y aportar con la sociedad.

Con la ley existirá un mayor control a las universidades, las carreras y títulos que ofertan.

En la actualidad se analiza a las universidades, de hecho se les ha otorgado calificaciones considerando entre otros aspectos, la infraestructura, la docencia y la investigación.

4.2.1. Efecto de la Ley Orgánica de Educación Superior 2010 en el Docente Universitario

- La Ley Orgánica de Educación Superior en concordancia con la Ley Orgánica del Sector Público, establece que el ingreso de docentes al sector público sea en base a concurso de merecimientos, luego de lo cual el Estado como responsable de destinar los fondos necesarios debe precautelar que todas las instituciones educativas cuenten con los medios y recursos para atender los requerimientos de los docentes. Situación que es positiva, por cuanto garantiza que todos los actores del proceso educativo cumplan con su rol adecuadamente. (Art. 11 LOES).
- De acuerdo con la LOES, el estado distribuirá los recursos a favor de las entidades educativas, en base a ciertos criterios, entre los que cita: calidad en la educación, eficiencia, equidad, justicia y excelencia académica. Es importante que se haga este señalamiento, toda vez que los centros educativos con la finalidad de mejorar la educación que imparten a sus educandos, se esforzarán por cumplir los parámetros exigidos por la

autoridad de control tendiente a lograr una educación de calidad, aspiración que persigue el gobierno actual. (Art 24. LOES)

- La norma legal señala varios requisitos a cumplir tanto por las autoridades de los centros educativos, como por los profesores titulares y no titulares, entre uno de los requerimientos por ejemplo cita: para ser autoridad académica se requiere acreditar una experiencia docente de al menos cinco años en calidad de profesor universitario, particular que sin lugar a dudas beneficia a los centros educativos al contar con personal directivo que cuenta con la experiencia suficiente para tomar decisiones que busquen la excelencia académica en la institución a la cual representan. (Art 54 LOES)
- Un aspecto novedoso que señala la presente Ley es que a través del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE) se otorgue crédito educativo no reembolsable en favor de estudiantes, docentes e investigadores del sistema de educación superior, puesto que el objetivo de esa entidad financiera siempre ha sido el entregar créditos que sean reembolsables al término de la carrera universitaria. El contar con este financiamiento gratuito estimula a que estudiantes y docentes se esfuercen por alcanzar los requisitos que plantee la autoridad superior para ser beneficiario de este estímulo, lo cual trae también ventajas para el país y los centros educativos al contar con profesionales capacitados de mejor manera y que cumplan con los perfiles establecidos.

- Al plantear la ley la exigencia que luego de siete años de expedida la Ley de Educación Superior, los profesores titulares cuenten con el título de doctorado (PhD o su equivalente) y de no cumplirlo automáticamente pierden esta condición, ha sido causa de protestas por parte de varios centros educativos quienes se verían afectados en los próximos años al no lograr cubrir esta exigencia, por lo que, han planteado una ampliación al término fijado por la autoridad sopena de no contar con una planta docente suficiente.

Así mismo, se ha determinado según Art 109 LOES (2010) que al menos un 60% o más de la planta docente sea a tiempo completo y con posgrado en el área del conocimiento a impartir, particulares que si bien en la actualidad constituyen verdaderos escollos para los centros educativos; sin embargo, es un paso inicial que pretende el gobierno actual con la finalidad de buscar la excelencia académica.

- El mundo globalizado actual requiere que los centros educativos tanto a nivel nacional como internacional se integren en todos los aspectos como pueden ser: educativos, culturales y deportivos; esto persigue que nuestras universidades al mantener contacto con otras, puedan establecer un benchmarking a fin de establecer ventajas competitivas que beneficien a los centros educativos participantes. (Art 138 LOES)

- A fin de corroborar las evaluaciones a las que están sujetos el personal docente, la ley plantea evaluaciones periódicas e integrales, lo cual en la actualidad si bien se cumple en la mayoría de centros educativos, no se tiene la certeza de que sea una práctica que se constituya en una política educativa, a lo que se añade la estandarización que debería existir para realizar estas evaluaciones, toda vez que se enfocan mayormente en aspectos cuantitativos que en factores cualitativos, que sirvan de sustento para que la autoridad educativa y la de control tomen las decisiones correspondientes, en el caso de que su plantilla docente no cumpla con las expectativas de estudiantes y autoridades . (Art 151 LOES)
- El estado a través de esta Ley fomenta a que los centros educativos promuevan proyectos de excelencia, en favor de docentes y estudiantes a tiempo completo, requiere para esta finalidad inscribirse dentro de las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. El conseguir proyectos de excelencia trae como consecuencia el beneficiarse de estímulos financieros, los que pueden ser aprovechados por las instituciones educativas en aras de lograr los objetivos institucionales. (Disposiciones Generales Décima Primera p. 34)

4.2.2. Posibles Estrategias de la Universidad Ecuatoriana con el fin de contrarrestar el efecto de la Ley de Educación Superior 2010

- Es fundamental para lograr el propósito de la Ley de Educación Superior, que persigue entre otros objetivos, la educación de calidad, un apoyo decidido de la autoridad de control, el estado ecuatoriano y las autoridades de las instituciones educativas, el cual se traduzca en oportunidades de capacitación al docente, la dotación de recursos financieros no reembolsables, el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, entre otros aspectos, todo lo cual repercutirá a largo plazo con instituciones educativas que se encuentren al mismo nivel o incluso superior respecto de otras universidades a nivel mundial.
- Un reto constituye también la formación académica con títulos de posgrado que deben tener los docentes, el cual; sin embargo, en la actualidad tiene algunos tropiezos, no obstante, es una medida que es necesaria tomarla, por cuanto la decadencia que presenta la universidad ecuatoriana en los actuales momentos, es fruto en parte de los docentes, quienes no han cumplido a satisfacción con su deber de cada día capacitarse en mejores técnicas de aprendizaje y evaluación. Por tanto es necesario que la estrategia de mejora se encamine en un apoyo del Estado junto con un compromiso del docente para prepararse cada día en adoptar nuevas metodologías de estudio que

beneficien a los estudiantes y por ende al país, que superará el subdesarrollo con una educación de calidad.

- Otra de las estrategias que deberían asumir las universidades ecuatorianas es buscar un diálogo con las autoridades de control educativo, con la finalidad de diferir la exigencia de contar con títulos de posgrados y de que su plantilla de docentes a tiempo completo sea de al menos el 60% en un periodo de siete años, toda vez que muchos de los docentes que cuentan con la experiencia suficiente se ven limitados en cumplir con la exigencia del título de cuarto nivel, por la edad que registran muchos de ellos y la exigencia que contempla la Ley de Sector Público (LOSEP) en el sentido de que a los setenta años un empleado público debe obligatoriamente acogerse a los beneficios de la jubilación. Por lo que a fin de no poner en riesgo la continuidad de ciertas carreras por falta de profesionales, es pertinente lograr un acuerdo con la autoridad de control, en ese sentido.
- Una de las estrategias que debería ser política de estado en materia educativa, es lograr mayores acercamientos con autoridades educativas de otros países, con la finalidad de estimular el intercambio de técnicas de aprendizaje, metodologías de investigación a cargo de docentes que cuenten con el conocimiento sobre una materia en particular, y que sirvan de valor agregado en la formación íntegra que debe recibir tanto el docente como el estudiante.

- Un reto a cumplir por la universidad ecuatoriana, es someterse a las evaluaciones periódicas que realiza el organismo de control educativo, lo cual en vez de ser visto como una amenaza debe ser considerado como una oportunidad de mejora. La estrategia a cumplir por los centros educativos debe estar encaminada a fortalecer esas evaluaciones en forma continua, y colaborar con el organismo controlador en la búsqueda de la excelencia en la educación.

5. UNIVERSIDAD EN ESTUDIO: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

La Universidad San Francisco de Quito USFQ es líder global en educación, investigación, creatividad, emprendimiento y libertad en América Latina. Fundada en 1988, es una Universidad Ecuatoriana de Artes Liberales, Privada y sin fines de lucro. (USFQ, 2013)

Busca la excelencia tanto en la academia como en la investigación y la creatividad. El éxito se debe al apoyo de un equipo de profesores, investigadores y staff altamente calificados y comprometidos, un currículo amplio y riguroso, y el desarrollo de recursos y facilidades adecuados. (USFQ, 2013)

La USFQ se ubica entre las mejores universidades del Ecuador, clasificada en Categoría A, otorgada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA) en la primera evaluación del 10 de noviembre del 2009, según EL HOY (21 de diciembre 2009) y ratificada el 27 de noviembre del 2013 por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), según el diario EL POPULAR (27 de noviembre del 2013).

La Universidad San Francisco de Quito USFQ es la comunidad académica más activa del Ecuador. Cada año, en los campus se acoge a estudiantes de pregrado y posgrado de más de 80 nacionalidades y países. (USFQ, 2013)

MISIÓN DE LA USFQ

La USFQ se dedica principalmente a formar, educar, investigar y servir a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes Liberales integrando a todos los sectores de la sociedad. (USFQ, 2013)

VISIÓN DE LA USFQ

La USFQ será una universidad modelo de educación en Artes Liberales, emprendimiento, desarrollo científico, tecnológico y cultural para el Ecuador y América Latina, reconocida por la calidad y liderazgo de sus graduados. (USFQ, 2013)

DATOS DE LA UNIVERSIDAD

Para el año académico 2012-2013 la Universidad San Francisco de Quito tiene 1500 estudiantes; y, el promedio por cada profesor es de 13 estudiantes. (USFQ, 2013)

HISTORIA DE LA USFQ

La Universidad San Francisco de Quito USFQ fue fundada en 1988 por Santiago Gangotena a través de la Corporación de Promoción Universitaria, en respuesta a la necesidad que Ecuador tenía de una institución privada de educación superior de alta calidad.

La USFQ fue la primera universidad privada totalmente autofinanciada en Ecuador y fue nombrada en honor a la ciudad capital del Ecuador: San Francisco de Quito (no por el santo). Fue oficialmente reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador en Octubre de 1995 y acreditada por el CONESUP en Mayo de 2001. (USFQ, 2013)

La USFQ ha jugado un papel importante en el desarrollo de la educación superior, la investigación científica, la creatividad artística y el emprendimiento empresarial en Ecuador, siendo sus estudiantes, profesores y en especial sus graduados los artífices de estos cambios. (USFQ, 2013)

LOS PRIMEROS PASOS DE LA USFQ

En 1980, un grupo de intelectuales y personas de negocios ecuatorianos y extranjeros, bajo el liderazgo de Santiago Gangotena González, establecieron la Corporación de Promoción Universitaria CPU, como una fundación sin fines de lucro, la CPU se creó con la misión de ser una universidad ecuatoriana privada de alta calidad académica. La CPU fue legalizada en el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador en 1985 (Registro Oficial publicado el 28 de Junio de 1985). (USFQ, 2013)

Luego de ocho años de planificación y promoción y gracias al aporte de individuos y empresas, la primera clase de estudiantes USFQ empezó el 1° de Septiembre de 1988. Estuvo formada por 130 estudiantes que recibían clases en una mansión residencial localizada en la Av. 12 de Octubre 1983 y calle Salazar (la que con el tiempo se conocería con el nombre de "La Casita de la 12 de Octubre"). (USFQ, 2013)

La aventura académica en que se embarcaron los fundadores de la USFQ está plasmada en una obra de singular valor sentimental y literario para toda la Comunidad USFQ, la cual pueden obtener gratis en su Decanato: "Cuaderno de Apuntes: Brevísimas relaciones de una aventura universitaria: USFQ" escrito por Juan Manuel Rodríguez, profesor fundador de la USFQ y decano fundador del Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la USFQ. (USFQ, 2013)

La universidad fue oficialmente reconocida por el Gobierno Ecuatoriano el 18 de Octubre de 1995 bajo Decreto Ejecutivo 3166 publicado en el Registro Oficial 809 del 25 de Octubre de 1995 (USFQ, 2013).

Los estatutos de la universidad actualmente se encuentran en revisión y modificación de las observaciones planteadas por el CES según Resolución RPC-SO-36-No_371-2013.

EVOLUCIÓN DE LOS COLEGIOS ACADÉMICOS

La USFQ está conformada por colegios académicos (equivalentes a las facultades de otras instituciones).

Al momento de la fundación de la USFQ en 1988, los estudiantes estaban distribuidos en tres colegios académicos: el Colegio de Administración para el Desarrollo, el

Colegio de Ciencias Aplicadas, y el Colegio de Comunicación y Cultura. (USFQ, 2013)

En 1990, la USFQ creó el Colegio de Ecoturismo y Manejo de Recursos Naturales (que luego se transformaría en el Colegio de Ciencias Ambientales). (USFQ, 2013)

Para 1992, seis colegios estaban establecidos: el Colegio de Administración para el Desarrollo, el Colegio de Comunicación y Artes, el Colegio de Ciencias Ambientales, el Colegio de Ciencias Aplicadas, el Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades (que luego cambiaría su nombre por Colegio de Artes Liberales), y el Colegio de Lenguas. (USFQ, 2013)

En 1993, el Colegio de Arquitectura comenzó a funcionar, seguido en 1994 del Colegio de Agricultura y del Colegio de Ciencias de la Salud, mientras en 1995 se crearía el Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo. (USFQ, 2013)

En 1997 se formó el Colegio de la Comunidad con una oferta de cursos en horario vespertino. Hacia el 2002 cambió su nombre por Colegio de Tecnologías. En el 2011 las carreras vespertinas se integraron directamente como licenciaturas a los Colegios Académicos de la USFQ dentro del horario del Programa Vespertino. (USFQ, 2013)

En el 2000 el Colegio de Ciencias Aplicadas fue reorganizado y pasó a llamarse Colegio de Ciencias e Ingenierías "El Politécnico". En el año 2004, se creó el Colegio de Agricultura, Alimentos y Nutrición que funcionó hasta el año 2012, año en que las

carreras de Agroempresa e Ingeniería de Alimentos pasaron a formar parte del Politécnico; y, Nutrición pasó al Colegio de Ciencias de la Salud. (USFQ, 2013)

Desde el 2012, la USFQ está dividida en las siguientes unidades académicas:

- Colegio de Administración para el Desarrollo - CAD
- Colegio de Arquitectura y Diseño Interior - CADI
- Colegio de Ciencias Biológicas y Ambientales - COCIBA
- Colegio de Ciencias de la Salud - COCSA
- Colegio de Ciencias e Ingeniería - El Politécnico
- Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades - COCISOH
- Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas - COCOA
- Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo - CHAT
- Colegio de Jurisprudencia - JUR
- Escuela Instituto de Música Contemporánea - IMC (USFQ, 2013)

5.1. PERFIL ECONÓMICO

La Universidad San Francisco de Quito, cuenta con financiamiento privado, que proviene únicamente de las pensiones de los alumnos.

Las remuneraciones de la USFQ van de acuerdo a la categorización dividida en 4 áreas con sus respectivas subdivisiones:

- Profesor No titular.- Las remuneraciones oscilan entre \$1100 y \$1600;
- Profesores Titulares que incluyen: Profesores, Profesores Investigadores, Investigadores, Decanos – Directores y Decanos Generales.- Sus remuneraciones van entre \$ 1350 a \$4500; las cuales están acordes a la designación de tareas como docentes, funciones y carga laboral;
- Área de apoyo Académico que comprende: Instructor General A y B, Instructores Especializados y Entrenadores.- La remuneración en esta categoría está en rango de \$700 a \$2500.
- El área de Personal Técnico conformada por: Instructores de laboratorio y asistentes debidamente jerarquizados, cuyos sueldos están entre \$375 a \$1250.
- En el área Administrativa comprendida por Directores, Asistentes, Coordinadores de Área, personal de Biblioteca; tienen remuneraciones de acuerdo a sus funciones, carga laboral y responsabilidad, y están entre \$500 a \$3000.

Es preciso mencionar que los profesores que realizan actividades de investigación científica perciben sueldos de acuerdo a su categorización y oscilan entre \$2000-\$3800, por lo que se desprende que para la USFQ la investigación es un aspecto importante, que está bien remunerado. **(VER ANEXO 4).**

Es importante que los docentes y todo el personal que hace posible la gestión del proceso educativo estén debidamente remunerados, a fin de que se sientan comprometidos con la institución y muestren una actitud positiva frente a los educandos y la sociedad en general.

La USFQ asignó de su presupuesto para el período 2011-2012 en la partida: “Docencia” \$20,8 millones; y, en “Investigación” \$1,2 millones (**ANEXO 5**). Se destaca que la Universidad cumple con su misión institucional al destinar fondo exclusivo y único para la investigación; demuestra que es de su interés emprender y desarrollar en el campo científico, tecnológico y cultural. Es importante mencionar también que, el principal rubro significativo de desembolso es la Operación Académica que representa el 60,46% del total de ingresos presupuestados, lo cual refleja que la universidad hace buen uso de sus recursos.

La USFQ ofrece becas y asistencia financiera a los estudiantes y para ello destinó \$6,6 millones correspondiente al 18% de sus ingresos; una vez más la Universidad San Francisco de Quito demuestra el sentir de la responsabilidad social, al apoyar a estudiantes que a pesar que no posean los recursos económicos necesarios para formarse profesionalmente en esta prestigiosa institución, cumplen con el requisito de contar con un excelente perfil académico.

Para la USFQ es relevante invertir recursos económicos en la inversión y el desarrollo, es así que para el período 2011-2012 destinó \$2,5 millones distribuidos de la siguiente manera: \$2,2 millones para el equipamiento y desarrollo y \$284 miles para la investigación en desarrollo.

Así mismo, la USFQ aporta a la sociedad con la ejecución de proyectos de investigación, para los cuales colocó \$1,3 millones de dólares.

En el Anexo 6 se visualiza el presupuesto que destinó la Universidad San Francisco de Quito para atender únicamente el pago de Remuneraciones y Honorarios, durante el ejercicio 2011-2012 determinando que \$ 11,1 millones de dólares fueron destinados para el pago de remuneraciones del Personal Docente; para el equipo de investigadores 1 millón de dólares; mientras que para docentes por honorarios 3,3 millones de dólares.

5.2. COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO (CAD)

La carrera en Administración de Empresas de la USFQ prepara a los estudiantes para una eficiente administración de recursos humanos, físicos y financieros en organizaciones de distinta naturaleza con una visión emprendedora. Además, les proporciona instrumentos conceptuales para el cabal entendimiento del ambiente económico, social, político y cultural en el que se desempeñan estas organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional.

El programa está claramente orientado hacia la creación y dirección de todo tipo de empresas. Se pone énfasis en el desarrollo de las habilidades y capacidades

necesarias para que los estudiantes se conviertan en emprendedores, creadores de riqueza y trabajo. (USFQ, 2013)

5.2.1. Misión y Visión

Para el cumplimiento de la misión y visión de la USFQ, el profesor debe conocer y respetar la estructura administrativa, operacional, física y académica de la USFQ, así como las políticas, los reglamentos, las metas educativas, y estándares de excelencia de la institución. (USFQ, 2013)

Misión del Colegio de Administración para el Desarrollo

La misión del CAD es educar personas libres y honestas, capaces de emprender, crear valor para las organizaciones y transformar positivamente la sociedad. El Colegio de Administración educa generalistas capaces de aportar sus conocimientos en forma flexible dentro de la empresa generando sinergias empresariales sustentables.

Visión del Colegio de Administración para el Desarrollo

El Colegio de Administración para el Desarrollo será modelo de educación en negocios dentro de la filosofía de las Artes Liberales, líder en la formación de emprendedores en Ecuador y reconocido por la calidad y liderazgo de sus graduados y por su impacto positivo en la comunidad.

Misión y visión de las carreras del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito.

Carrera: Administración de Empresas

Misión

La misión de la carrera de Administración de Empresas es la formación de estudiantes en el área de la administración de empresas, convencidos de las artes liberales y el emprendimiento empresarial. La amplia formación de los profesores garantizará a los estudiantes el entendimiento de las teorías que les permitan dirigir con propiedad grandes, medianas y pequeñas empresas. No escatiman esfuerzos tecnológicos para ofrecer a los alumnos las más recientes innovaciones que en el tema se desarrollen a nivel mundial.

Visión

Llegar a ser la más reconocida y prestigiosa escuela de administración de la región por el alto nivel académico y formación en valores de nuestros estudiantes.

Carrera: Economía

Misión

Formar profesionales preparados para resolver problemas económicos tanto en el ámbito empresarial como público, entendiendo su contexto social, cultural y técnico, y que sean capaces de generar propuestas sustentadas y viables orientadas hacia el bienestar colectivo y la creación de condiciones favorables a la realización y libertad individual.

Visión

La carrera de Economía de la USFQ es la que mejores opciones de formación, en su disciplina, ofrece en el Ecuador; sus graduados son líderes en su área y afrontan con éxito estudios de posgrado en Universidades de primer nivel mundial; la USFQ es punto de referencia y contacto en el Ecuador para los centros académicos y profesionales del área alrededor del mundo.

Carrera: Finanzas

Misión

Formar profesionales vanguardistas en el área, capaces de transformar su entorno para la creación de valor corporativo, macroeconómico y social bajo rigurosas normas éticas y valores morales.

Visión

La carrera de Finanzas será la mejor opción académica nacional en la formación integral en el área de finanzas para futuros profesionales, quienes serán capaces de resolver problemas y generar soluciones innovadoras que ayuden a conducir éticamente a sus organizaciones hacia el éxito y el crecimiento, sean éstos nuevos negocios o empresas existentes en el sector público o privado.

Carrera: Marketing

Misión

Formar profesionales de avanzada, con profundos conocimientos y liderazgo en el área, capaces de crear valor corporativo, comercial y social bajo las más estrictas normas éticas y valores morales, con alta reputación académica en el mercado laboral.

Visión

La carrera será la mejor opción académica nacional en la formación integral en el área de Marketing para futuros profesionales, quienes serán capaces de resolver problemas y generar soluciones innovadoras que ayuden a conducir éticamente a sus organizaciones hacia el éxito y el crecimiento, sean éstos nuevos negocios o empresas existentes en el sector público o privado.

También serán líderes en el enfoque de Marketing Social, donde las empresas y organizaciones producen bienes y servicios de alta calidad para sus clientes directos, pero también que la actividad económica de la empresa rinda valor social para la comunidad en general.

5.2.2. Análisis de los docentes

Para la USFQ el docente debe mantener un alto nivel de competencia académica que incluye tener conocimientos actualizados, destrezas y habilidades pedagógicas; así como actitudes que fomenten el aprendizaje y la investigación. (MANUAL DEL PROFESOR USFQ, 2013).

La universidad San Francisco de Quito refleja que el docente es un instrumento esencial para el proceso de aprendizaje; y como tal, es quien contribuye a la formación integral. En el Manual del Profesor da a conocer que el docente debe tener liderazgo, emprendimiento, pensamiento crítico, creatividad, y libertad en un marco de condicionamientos. (2013)

La USFQ considera de primordial importancia que los docentes realicen investigación y otras actividades creativas; así como habilidades y competencias pedagógicas para facilitar el proceso de aprendizaje (MANUAL DEL PROFESOR, USFQ, 2013).

El Manual del profesor de la USFQ (2013) menciona que el docente debe:

- Ser excelente comunicador
- Definir los objetivos del curso de manera oportuna.
- Seleccionar metodologías y estrategias adecuadas para alcanzar a cumplir con los objetivos

- Interactuar con los estudiantes.- proporcionando un ambiente de confianza y apertura dentro de un ambiente de informalidad en el trato, manteniendo el respeto.
- Ser evaluado por los estudiantes como proceso de retroalimentación entre docente y estudiante.
- Buscar las formas de colaboración y ayuda que permitan mejorar los procedimientos y la enseñanza.
- Mantener compromiso institucional a fin de dar cumplimiento a la Misión y Visión de la USFQ.
- Vinculación con la comunidad a fin de responder a las necesidades del medio.
- Estar sujetos al Código de Honor.

El docente debe cumplir anualmente con cierto número de horas de capacitación, que incluye talleres, cursos y conferencias sobre temas académicos, de enseñanza (pedagogía), de igual manera, cursos de elección libre (interés personal).

5.2.2.1. Tiempo de dedicación

Los docentes de tiempo completo deben cumplir al menos con las cuarenta horas semanales requeridas; el CAD considera que es importante que los educadores dediquen tiempo adicional a las horas

de clase, es decir que colaboren a través del sistema de tutores para consultas que tengan los estudiantes sobre la materia; es por ello, que los profesores atienden por lo menos dos horas diarias adicionales a las horas de clase (lo que se considera como horas de oficina); lo cual determina que a tiempo completo en promedio un docente dedica entre 12 a 15 horas diarias a la cátedra.

El CAD da cumplimiento con lo señalado en el Art. 149 de la LOES (2010) en que el docente debe cumplir con las 40 horas; y, con el Art. 11 del Reglamento de Régimen Académico (2013) que menciona que para la educación técnica, la tecnológica y la de grado, por cada hora de componente de docencia se establecerá 1,5 o 2 horas destinadas a los demás componentes de aprendizaje.

La Dra. Magdalena Barreiro, Decana del CAD, menciona que según su experiencia, generalmente, los docentes dedican más horas que las dos diarias a los estudiantes, especialmente en las funciones de Coordinador de área, quienes además tienen la carga completa de cursos.

Los profesores tienen una carga de 9 cursos al año, dividida en cuatro por semestre, adicional a esto tienen un curso de verano.

Los docentes en proceso de obtener su Ph.D o con algún proyecto de investigación suelen tener una carga horaria de labores menor.

El profesor a tiempo completo realiza sus labores pedagógicas exclusivamente en la USFQ, salvo autorización expresa del Decanato Académico.

El profesor a tiempo parcial se rige conforme a los reglamentos de la Universidad, salvo en lo que se refiere al número de cursos y al horario de atención a estudiantes. La LOES (2010, Art. 149) determina que los docentes bajo esta modalidad deben cumplir con 20 horas semanales.

El hecho que el profesor universitario dedique más tiempo a la cátedra fuera de horas de clase da un valor agregado a la gestión docente, ya que mejora y refuerza temas que posiblemente no haya quedado claro para algún estudiante.

La gerencia participativa aplicada en el aula requiere de un líder humano para propiciar un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo que permita la búsqueda de la calidad y la excelencia en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Para el año académico 2012-2013 la Universidad San Francisco de Quito tiene 1500 estudiantes y el promedio por cada docentes es de 13 estudiantes, lo cual demuestra que la dedicación del docente al estudiante es personalizada, situación que contribuye a un mejor desempeño del docente en su cátedra.

5.2.2.2. Formación académica, materias asignadas, y años de antigüedad en la institución.

El Colegio de Administración para el Desarrollo cuenta con 48 docentes que engloba las carreras de Administración, Economía, Finanzas y Marketing y que están distribuidos de la siguiente manera:

TABLA 4 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Administración de Empresas”

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS					
N°	NOMBRE	TIEMPO DE DEDICACIÓN	TÍTULO	AÑOS ANTIGÜEDAD	MATERIAS ASIGNADAS
1	G.F	COMPLETO	Ph.D. BA MBA	DIEZ AÑOS	OPERATION MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES
2	F.N	COMPLETO	PhD en Management Master of Science Economista	OCHO AÑOS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
3	J.O	COMPLETO	Ph.D. MBA	CATORCE AÑOS	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
4	D.L	COMPLETO	Ph.D. en Administración Educativa y Analisis de Políticas MA, Fundamentos Sociológicos de Ed. S., Especialista en Evaluación BA, Relaciones Internacionales	DIEZ AÑOS	EMPRENDIMIENTO, PRINCIPLES OF MANAGEMENT
5	C.CI	COMPLETO	Master of Business Administration Bachelor of Science in Business Administration	CATORCE AÑOS	LIDERAZGO, CREATIVIDAD EMPRESARIAL
6	C.CR	COMPLETO	MBA	VEINTE Y CINCO AÑOS	NEGOCIACIÓN
7	M.V	COMPLETO	MBA con especialización en Negocios	OCHO AÑOS	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
8	J.D	COMPLETO	Maestría en Gerencia Empresarial (MGE)	TRES AÑOS	EMPRENDIMIENTO
9	W.V	PARCIAL	MAESTRÍA	DOS AÑOS	EMPRENDIMIENTO
10	A.B	PARCIAL	MAESTRÍA	DOS AÑOS	ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA
11	P.C	PARCIAL	MAESTRÍA	DOS AÑOS	ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO
12	G.BA	PARCIAL	ABOGADA	UN AÑO	ENTORNO LEGAL NEGOCIOS
13	P.L	PARCIAL	MBA	CUATRO AÑOS	ADMINISTRACIÓN
14	W.A	PARCIAL	MAESTRÍA	UN AÑO	RECURSOS HUMANOS
15	J.P	PARCIAL	MAESTRÍA	DOS AÑOS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
16	C.P	PARCIAL	MAESTRÍA	CUATRO AÑOS	SEMINARIO TESIS
17	X.V	PARCIAL	MAESTRÍA	TRES AÑOS	INNOVACIÓN
18	A.M	PARCIAL	MAESTRÍA	DOS AÑOS	NEGOCIOS INTERNACIONALES
19	G.BO	PARCIAL	MAESTRÍA	DIEZ AÑOS	SEGUROS
20	B.D	PARCIAL	MAESTRÍA	CUATRO AÑOS	SEGUROS

Fuente: CAD, USFQ

Elaborado por: María Isabel Padilla

La Carrera de Administración está compuesta por veinte profesores; de los cuales ocho laboran en la modalidad a tiempo completo y cuentan con Maestrías en MBA (Master in Business Administration); en Gerencia Empresarial y títulos de PhD, lo cual añade valor agregado a la cátedra, puesto que por parte de los docentes existe un dominio de la ciencia de la administración. Se cuenta con personal capacitado con títulos de cuarto nivel en esta carrera que ubica a los estudiantes en un nivel superior frente a las exigencias de la sociedad. Los años de experiencia de esta nómina de docentes van de 3 a 25 años.

Así mismo, en el CAD existe la modalidad de tiempo parcial, que acoge a doce profesores, sus años de experiencia van de uno a diez años, su formación académica es de cuarto nivel, excepto un docente con título de tercer nivel.

El Colegio tiene docentes con amplia experiencia, esto es así por cuanto, aquellos que tienen título de PhD tienen de ocho a catorce años en la institución, lo cual sin duda contempla una fortaleza en el Colegio. Los docentes que cuentan con MBA tienen experiencia de tres a veinticinco años.

En cuanto a materias, se puede determinar que hay ciertos factores que determinan el tipo de materia que le es asignado a un docente. Lo más destacable es que aquellos docentes con título de Ph. D., son aquellos a los

que se les asigna materias especializadas y de mayor complejidad. Esto puede ser debido a que estos docentes disponen de mayores herramientas para transmitir una mejor educación a los estudiantes.

Otro factor que se determina importante en la asignación de materias, es el número de años; los docentes con mayor carga laboral son los de tiempo completo que tienen más antigüedad en la institución, lo cual hace pensar que el CAD asigna más materias a aquellos docentes que forman una parte constante del Colegio.

TABLA 5 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Economía”

CARRERA: ECONOMÍA					
N°	NOMBRE	TIEMPO DE DEDICACIÓN	TÍTULO	AÑOS ANTIGÜEDAD	MATERIAS ASIGNADAS
1	P.B	COMPLETO	Ph.D. en Política Master en Administración de Economista	TRECE AÑOS	PRINCIPIOS DE MACROECONOMÍA Y MICROECONOMÍA
2	E.G	COMPLETO	Ph.D. (c) en Política Pública Master en Administración de Economista	VEINTE Y CINCO AÑOS	ECONOMÍA GERENCIAL, PRINCIPIOS DE ECONOMÍA
3	P.P	COMPLETO	Ph.D.	CUATRO AÑOS	MICROECONOMÍA Y MACROECONOMÍA
4	P.R	COMPLETO	Ph.D en Economía M.A. en Economía	CUATRO AÑOS	MACROECONOMÍA INTERMEDIA, MICROECONOMÍA AVANZADA
5	C.J	COMPLETO	Ph. Statistics M.Sc. Applied	VEINTE AÑOS	MATEMÁTICAS PARA ECONOMÍA, PRINCIPIOS DE ECONOMETRÍA
6	M.O	COMPLETO	Ph.D(c). en Arizona State University MS. International M.A. Georgetown University	CUATRO AÑOS	TEORÍA DE JUEGOS, MICROECONOMÍA INTERMEDIA
7	F.M	COMPLETO	B.A. Economics M.A. Economics	VEINTE AÑOS	DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO
8	J.MA	COMPLETO	MBA	DOCE AÑOS	MONEDA Y BANCA
9	J.C	COMPLETO	MBA	SEIS AÑOS	INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA, ECONOMÍA AUSTRIACA
10	G.M	COMPLETO	Mastería	DIEZ Y SEIS AÑOS	INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA, PRINCIPIOS DE MICROECONOMÍA
11	M.R	COMPLETO	MSc in Economics Economista	CUATRO AÑOS	INTRODUCTION TO ECONOMICS, PRINCIPIOS DE MACROECONOMÍA

Fuente: CAD, USFQ

Elaborado por: María Isabel Padilla

En la Carrera de Economía existen once docentes, todos bajo la modalidad de tiempo completo, poseen un buen perfil académico, además seis son Ph.D, mientras que cinco poseen maestrías afines a la materia asignada.

La experiencia acumulada en las aulas, va de cuatro a veinticinco años; considerando importante destacar que el 54% ha permanecido más de doce años en la Institución, en tanto que el 46% restante de cuatro a seis años.

Adicionalmente, se puede resaltar que el nivel del título del docente es sumamente determinante para la asignación de materias especializadas. Esto se debe a que hay una tendencia en aquellos profesores que disponen de un título Ph. D., a los cuales se les asignan materias de mayor complejidad. Por el contrario los profesores que solamente disponen de maestrías, la se les asigna materias de introducción a la carrera de la economía o materias de base de una asignatura en cadena.

TABLA 6 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Finanzas”

CARRERA: FINANZAS					
N°	NOMBRE	TIEMPO DE DEDICACIÓN	TÍTULO	AÑOS ANTIGÜEDAD	MATERIAS ASIGNADAS
1	M.B	COMPLETO	PhD	CATORCE AÑOS	GERENCIA FINANCIERA, FINANZAS CORP. AVANZADAS, MERCADOS FINANCIEROS INTERNACIONALES
2	R.S	COMPLETO	PhD	DIEZ Y SEIS AÑOS	CONTABILIDAD FINANCIERA GERENCIAL, GERENCIA FINANCIERA, PRINCIPIOS DE FINANZAS CORP.
3	M.S	COMPLETO	Ph.D. en Administración MBA.	CATORCE AÑOS	PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, CONTABILIDAD FINANCIERA GERENCIAL
4	N.P	COMPLETO	PhD in Accounting and Finance MSc in Accounting and Finance Economista	UN AÑO	ANÁLISIS Y VALORACIÓN FINANCIERA
5	R.I	COMPLETO	DEA MBA, Actuario	DIEZ Y SEIS AÑOS	PRINCIPIOS DE SEGUROS, PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS
6	J.MN	COMPLETO	MBA	TRECE AÑOS	ADMINISTRACIÓN DE COSTO, MERCADOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS
7	C.AB	COMPLETO	MBA	DOS AÑOS	ADMINISTRACIÓN DE COSTOS, ECONOMÍA GERENCIAL, PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
8	J.MO	PARCIAL	MAESTRÍA	DOS AÑOS	MERCADOS DE INSTITUCIONES
9	C.AG	PARCIAL	MAESTRÍA	UN AÑO	ANÁLISIS FINANCIERO
10	D.J	PARCIAL	MBA	CINCO AÑOS	CONTABILIDAD

Fuente: CAD, USFQ

Elaborado por: María Isabel Padilla

La Carrera de Finanzas está conformada por diez docentes, siete de ellos bajo la modalidad de tiempo completo y los tres restantes a tiempo parcial.

En la modalidad de tiempo completo, cuatro docentes tienen PhD y tres poseen maestrías MBA, sus años de experiencia van de uno a dieciséis años de servicio, además el perfil académico es acorde a las materias asignadas.

Bajo la modalidad de tiempo parcial se encuentran tres docentes, poseen maestrías y sus años de docencia oscila entre uno y cinco años.

En cuanto a la asignación de materias el nivel del título del docente y el número de años de antigüedad del profesor son factores muy importantes, ya que en esta carrera aquellos docentes con títulos superiores a una maestría y con mayor número de años de servicio a la Institución se les otorgan materias especializadas de la carrera.

TABLA 7 Detalle de Perfiles de los Docentes de la Carrera “Marketing”

CARRERA: MARKETING					
N°	NOMBRE	TIEMPO DE DEDICACION	TÍTULO	AÑOS ANTIGÜEDAD	MATERIAS ASIGNADAS
1	N.V	COMPLETO	Ph.D. (c) en Organizaciones y Administración MBA BBA	QUINCE AÑOS	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
2	MD.B	COMPLETO	M.B.A. Master en Administración de Empresas con especialización en Marketing Systems y Finanzas B.S.B.A Bachiller en Ciencias de la Administración de empresas con especialización en Marketing Estratégico	NUEVE AÑOS	COMERCIO ELECTRÓNICO, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
3	T.G	COMPLETO	MIM. Marketing	QUINCE AÑOS	CONSUMER BEHAVIOUR, PRINCIPLES OF MARKETING, SERVICES MARKETING
4	P.V	COMPLETO	MBA, mención en Dirección Estratégica MBA, mención en Marketing B.A. Marketing y Finanzas	TRES AÑOS	MARKETING PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS
5	F.V	COMPLETO	Master of Science International Bachelor of Arts, Administración y Finanzas	SEIS AÑOS	SERVICES MARKETING, GERENCIA DE MARKETING Y ESTRATEGIAS, MARKETING DE SERVICIOS
6	D.P	COMPLETO	MBA BA en Marketing	CUATRO AÑOS	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, MARKETING PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS
7	N.D	PARCIAL	MAESTRÍA	UN AÑO	MARKETING CONSUMO MASIVO

Fuente: CAD, USFQ

Elaborado por: María Isabel Padilla

En la Carrera de Marketing existen siete docentes, seis bajo la modalidad a tiempo completo y uno a tiempo parcial, todos presentan títulos de Maestría

y solo uno ostenta el título de Ph.D y la experiencia en docencia está entre uno y quince años.

Debido a que en esta carrera no hay más que un solo profesor con un título de Ph. D., se puede evidenciar que en Marketing, el nivel de capacitación del docente no es un factor determinante para la asignación de materias. En esta carrera las materias especializadas son asignadas a aquellos docentes que disponen de más años de antigüedad, dado que en el cuadro se puede observar que tienen materias más complejas de la carrera.

Es importante destacar que el Colegio de Administración para el Desarrollo, tiene como fortaleza que todos sus docentes tienen por lo menos una maestría; para el CAD es importante la constante capacitación y el mejoramiento del perfil del docente, es por ello que ha financiado y continúa financiando el Ph.D para cinco profesores más. Esto lo realiza no solo por cumplir con una disposición gubernamental sino para estar a las actuales exigencias de la sociedad y por la responsabilidad social que tiene la Universidad San Francisco de Quito, al formar profesionales íntegros en valores y en temas académicos.

5.2.2.3. Desempeño profesional de los docentes

De acuerdo con la Decana del CAD, el 98% de los profesores cumplen o exceden las expectativas en su desempeño, de acuerdo a los parámetros de las evaluaciones realizadas y solo el 2% está por debajo de la media.

El Manual del Profesor de la USFQ (2013) indica que los docentes en sus cátedras deben utilizar textos y materiales que faciliten el desarrollo de las tutorías.

También señala que los docentes deben cumplir con su responsabilidad en horarios para las clases, como asistir puntualmente, y dedicar el tiempo establecido. Las clases tienen una duración de 55 minutos o de una hora y veinticinco minutos, según el caso.

5.2.3. Movilidad de los docentes a nivel nacional e internacional

Los profesores asisten a cursos e invitaciones a nivel nacional e internacional, para ello el Colegio no tiene un proceso formal definido. Según la Dra. Barreiro, la decisión depende de la iniciativa

del educador, la relevancia del evento, el tiempo disponible y la evaluación del docente.

Adicionalmente, el Colegio de Administración para el Desarrollo tiene un convenio formal de intercambio de docentes con la Universidad Jonkoping de Suecia, con Johns Hopkins de USA y con Centrum en Lima.

En cuanto a la movilidad a nivel nacional, los docentes cuentan con el Colegio Mayor de Educación Continua y la Fundación Cicerón que ofrecen cursos de capacitación.

La USFQ tiene el Instituto IDEA que se dedica únicamente a la capacitación de los docentes.

Así mismo, la USFQ ofrece a su talento humano continuos cursos, seminarios, talleres y conferencias.

La USFQ fomenta dentro de sus posibilidades financieras la formación académica de los docentes; el procedimiento que sigue es el siguiente:

- En caso de necesitar financiamiento por parte de la Universidad o la reducción de la carga laboral, el docente pone en conocimiento al Comité de Investigación de la USFQ, quienes son los encargados de aprobar o rechazar.

- En caso de que el financiamiento sea externo, el docente puede solicitar una reducción de carga al Comité, y la remuneración del reemplazo será a cargo del financiamiento externo.
- Al finalizar la investigación, el docente debe publicarla en una revista u obra académica (textos o libros), en el que se refleje el logro alcanzado.
- La USFQ considera importante que los docentes estimulen la participación de los estudiantes en sus proyectos.
- El profesor debe llevar un registro de sus trabajos de investigación e informar a su Decanato.

Los docentes del CAD cuentan con actualización continua, lo cual corrobora con las características de la Gerencia Participativa, donde el educador al ser orientador cuenta con capacitación suficiente para poder dirigir sus tutorías, debe ser una persona con suficiente experiencia y liderazgo para obtener un excelente rendimiento de sus educandos.

Los docentes de la USFQ deben cumplir anualmente con 48 horas de capacitación, de los cuales 16 en cursos académicos, 16 en materia de enseñanza y 16 en libre elección. En el caso de docentes nuevos,

la exigencia es cumplir 48 horas de curso virtual, el cual trata sobre temas de planificación, enseñanza, evaluación, y políticas internas.

Los docentes del CAD tienen una característica importante en el proceso de aprendizaje y en la propuesta de aplicar un modelo de gerencia participativa, que es el compromiso de permanecer siempre en constante preparación y formación, puesto que están conscientes de la importancia de su rol.

5.2.4. Capacitación, utilización y manejo adecuado de las TIC'S en las asignaturas por parte del docente.

De acuerdo con la Decana, todos los profesores tienen un email asignado por la Universidad (oficial) y son partícipes de dos redes sociales especializadas (una de la USFQ en general y otra del CAD en particular).

Todas las aulas y oficinas del Edificio Davinci, donde funcionan la mayoría de cursos del colegio, disponen de Wi-Fi y un laboratorio con 21 computadoras de escritorio. Un 90% de las aulas cuentan con proyectores y todas tienen al menos un pizarrón de tipo tradicional o de tiza líquida. No disponen de pizarrones táctiles.

El uso de software especializado depende de cada profesor, cuando lo necesita realiza el pedido al Decanato, una vez aprobado lo traslada a sistemas para su adquisición. El mismo proceso se sigue para adquirir bases de datos, suscripciones o libros en la biblioteca, realizando el pedido al área encargada.

La biblioteca tiene a disposición de los usuarios, la afiliación on-line a las mayores redes de publicaciones de área, así como a los principales journals. El personal de biblioteca brinda entrenamiento en su uso cuando el caso lo amerita.

5.2.5. Sistema de evaluación al docente.

Existen tres tipos de evaluación al docente: evaluación por parte de los estudiantes, autoevaluación; y, evaluación del profesor por parte del superior (que en el caso del CAD es realizada por la Decana Dra. Magdalena Barreiro).

Las evaluaciones de los estudiantes cubren aspectos como: la capacidad académica, carácter, cumplimiento, calidad y utilidad del curso. Esta evaluación consiste en una encuesta que es anónima y totalmente confidencial.

Los mismos parámetros que evalúan los estudiantes, son considerados por el superior (Coordinadores o Decanato) añadiendo el cumplimiento de los objetivos que el docente se ha fijado en su autoevaluación.

Los resultados son revisados por el docente el semestre subsiguiente, juntamente con el Coordinador o Decanato, para su análisis y discusión.

En el Manual del Profesor (2013) consta que la evaluación es un proceso de retroalimentación mutuo y continuo entre el profesor y el estudiante. Cada colegio de la USFQ tiene diferentes mecanismos para la evaluación.

La evaluación docente es un factor considerable, que debe ser medido y controlado, puesto que es imprescindible conocer cuál y cómo va el proceso de aprendizaje en el aula, cómo va el desempeño del docente, mediante un análisis de los resultados de la evaluación se podrán identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

6. PARAMETROS ESCOGIDOS PARA DETERMINAR LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA GESTIÓN DEL DOCENTE DESDE LA VISIÓN DEL INVESTIGADOR

6.1. VALORES HUMANOS

Los valores humanos son el pilar para el buen convivir en la sociedad, puesto que generan un modelo de conducta aceptable, se requiere de personas que apliquen los valores para vivir en paz, con convivencia e igualdad social. Los valores humanos siempre han sido imprescindibles en la formación del ser humano, incluso su empleo hace que seamos razonables. Cada persona tiene sus valores definidos por esencia o porque le han sido cultivados a lo largo de su vida mediante la experiencia en su familia. La cultura en la que vivimos es también generadora de los principios, valores y moral con la que cada persona actúa.

La vida estudiantil sin duda, igual es la forjadora del marco de valores que la sociedad aplica, es decir, si para una sociedad es necesario que las personas sean respetuosas, pues los centros educativos van a centrar su atención a la formación de los educandos en el respeto hacia los demás. De ahí la importancia que los centros educativos se enfoquen a una educación en valores. Como protagonistas de ese proceso de educación en valores, son los docentes los llamados a practicarlos.

Juárez, J y Moreno, A (2000) expresan que:

La educación es dinámica con tendencia a nuevos procesos educativos cada cierto tiempo; por lo que adquiere diversos matices a partir de la realidad del momento, que hacen de ella un proceso renovado es decir, regenera su estructura interna cuyo fundamento son los valores.

6.1.1. Respeto

Es la consideración hacia una persona, se establece como la reciprocidad de una persona a otra, el respeto es un valor del cual parten los demás valores éticos y morales; en las relaciones interpersonales es fundamental este valor.

Para cumplir con el respeto se nos exige practicar un conjunto de valores, como la puntualidad, la honestidad, la responsabilidad, la amabilidad con los demás, todo esto para adaptarse a una sociedad.

Para Peter Ducker uno de sus atributos más destacables era su calidad humana, según su publicación “La administración trata acerca de los seres humanos”, esto hace una reflexión; para el trabajo en equipo es indispensable el respeto, ya que siempre van a existir diferentes opiniones y críticas, para ello se requiere de cierto nivel de tolerancia que se asemeja al respeto.

6.1.2. Solidaridad

Es la cualidad que tiene una persona para interesarse por el bienestar de otro, anteponiendo cualquier situación por esa persona.

La solidaridad es trabajar juntos por una meta, se habla de equidad y justicia de cambio social significativo. La educación es un servicio solidario y completo con el pueblo. (ODRES, 2010)

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: la solidaridad hace referencia a la adhesión o apoyo a una causa ajena. Aunque entendemos lo que esta definición quiere decir, no se puede apoyar una causa que nos resulte ajena. Precisamente, la solidaridad está en no considerar ajena ninguna causa buena que afecte a otros hombres y es ahí, entonces, donde debe incidir la educación en la solidaridad.

La solidaridad es, por tanto, un aspecto transversal en la educación. Todas las materias y aspectos de la educación deben ser afectados por este valor y, en consecuencia, se enseña a ser solidario en todos los aspectos de la vida cotidiana. (De la Maza, F. Pascual, C. Gutierrez, R, 2013)

6.1.3. Justicia

Cano (2004) dice que la justicia implica igualdad de trato entre iguales y diferencia de trato entre desiguales. Corresponde así mismo en dar a cada individuo lo que se merece.

En la educación se aplica cuando el docente tiene que tomar decisiones que impliquen dar lo justo a cada uno de sus estudiantes, en actuar de manera imparcial y objetiva. Este valor humano hace del docente, un ser con habilidad para saber cómo enfrentar situaciones complejas.

6.1.4. Servicio

Para el Ministerio de Educación de la Nación Argentina el aprendizaje-servicio puede definirse como: “un servicio solidario desarrollado por los estudiantes, destinado a atender necesidades reales y efectivamente sentidas de una comunidad, planificado institucionalmente en forma integrada con el currículo, en función de los aprendizajes de los estudiantes” (ODRES, 2010)

Sin duda un docente debe ser servicial, le debe llenar el hecho de impartir lo que sabe, pues su rol genera servicio a favor de la sociedad.

6.2. HABILIDADES GERENCIALES

El gerente del siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades, tales como **Habilidades Técnicas**, el cual se refiere a que el gerente posea los conocimientos y destrezas necesarias, también un gerente requiere de **Habilidades Humanas** que constituye la capacidad de trabajar con individuos incentivando el trabajo en equipo, así mismo, necesita contar con la **Habilidad de Conceptualización**, que es aquella capacidad de percibir el panorama general y distinguir los elementos significativos de una situación; finalmente un gerente exige de **Habilidad de Diseño**, que se define como la capacidad de resolver problemas de una manera eficaz. (ARROYO, 2012)

El gerente en el siglo XXI debe contar con varias habilidades que le faciliten desempeñar de mejor manera sus funciones; el mundo laboral es tan exigente que cada vez solicita de más capacidades que ayuden a vencer problemas, mediante la identificación de estrategias o mecanismos que disminuyan los impactos negativos sobre una organización.

Según Ruth Arroyo (2012) dice que “en la actualidad, a los gerentes se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas: conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación”. Con esto podemos darnos cuenta que los gerentes necesitan de varias aptitudes, conocimientos,

habilidades para su desempeño diario para alcanzar los objetivos propuestos, con mayor razón el docente que es un líder formador en el aula y fuera de ella.

6.2.1. Propuesta de Edgar Schein

La propuesta de Edgar Schein (1978) consiste en que para ser un líder gerencial y tener éxito debe desarrollar cuatro habilidades: Analíticas, Emocionales, Interpersonales y de Motivación y Valores.

- **Habilidades y destrezas analíticas:** “Permiten al gerente identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre” (SCHEIN, 1982). Tratan acerca de las habilidades intelectuales, las cuales son necesarias para llevar a cabo una cátedra efectiva.

Estas habilidades se subdividen en:

- **Aprendizaje Continuo.-** El docente universitario al desarrollarse profesionalmente en un entorno de aprendizaje, adquiere la habilidad de captar conocimientos y transmitirlos a sus educandos; por ello cuando la Universidad invierte en capacitación no sólo cuenta con personal más preparado sino que incentiva a que esta habilidad sea propia de cada

docente, buscando a través de ello una manera para auto-superarse.

- **Capacidad para obtener información relevante.-** Esta sub-habilidad es clave para el desarrollo íntegro del docente, ya que si el docente sabe distinguir que información es relevante y cuál de menor importancia, es más sencillo identificar en qué temas profundizar y en cuales dar un breve estudio, el tiempo en las tutorías es en ocasiones tan corto que el docente no puede desperdiciarlo.

El docente debe además, saber obtener dicha información relevante, conocer páginas web, libros especializados de la materia asignada, asistir a seminarios y conferencias que le ayuden a brindar una tutoría de excelencia.

- **Visión Prospectiva.-** Esta habilidad se refiere a la capacidad que tiene el docente en identificar oportunidades de mejora, en poner en práctica sus fortalezas en la cátedra, en detectar las debilidades que pueden estar afectando a su profesión.
- **Autoevaluación.-** El docente al ser una persona con la potestad de definir los parámetros para establecer lo correcto de lo incorrecto, debe también ser una persona que examine sus fortalezas y debilidades. Quizá al término de ese análisis

pueda definir cambios radicales en el proceso de aprendizaje que ayuden a obtener una educación de calidad.

- **Identificación de Problemas.-** En el proceso de aprendizaje siempre existirán problemas que requieren de mayor atención del tutor, si tiene la habilidad de detectar situaciones que ocasionen dificultad, podrá sin duda encontrar una solución simple que no afecte las demás etapas y producir realmente un mayor conflicto.
- **Creatividad e ingenio.-** Cuando un docente tiene esta habilidad, sus tutorías adquieren un valor agregado; para los estudiantes es mucho más didáctico que un profesor tenga maneras de llegar a implementar ese conocimiento de una forma creativa que despierte ese ímpetu de aprender.
- **Habilidades emocionales:** “Es la capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza” (SCHEIN, 1982).
 - **Humildad y sencillez.-** Un docente se destacará siempre por su humildad y sencillez, su manera de tratar a los educandos constituye un factor que genera confianza, acercamiento.

- **Sociabilidad.-** El docente al ser visto como un gerente en el aula debe establecer relaciones de sociabilidad en su entorno para de igual manera crear un ambiente comfortable.
- **Responsabilidad Social.-** El docente debe tener conciencia del valor de su trabajo; el efecto que causa a la sociedad puede ser positivo o negativo dependiendo del nivel de responsabilidad que sienta hacia la misma.
- **Adaptación al cambio.-** Como en toda organización existe la posibilidad de enfrentar cambios, el profesor universitario que hace suyos los cambios cuenta con una actitud positiva, es decir, que está de acuerdo en que se planteen, toda vez que los resultados esperados serán mejores, puede ser que no esté convencido de ello, sin embargo, no tiene dificultad en acoplarse.
- **Empatía.-** Esta habilidad se refiere cuando el docente es capaz de ponerse en la posición del otro (estudiante) y ceder su enfoque cuando lo considere.
- **Seguridad.-** Esta habilidad se trata cuando el docente actúa con convicción a pesar de las presiones que pueda sentir.

- **Tolerancia al riesgo.-** Se trata de aquella habilidad que se requiere cuando se tiene la seguridad que sea totalmente lo correcto, pero a pesar de ello actúa con responsabilidad.

- **Motivaciones y valores.-** Se refiere a las habilidades que comprende la cultura organizacional. Entendiéndose como cultura organizacional todos los valores compartidos que destacan en una organización. Edgar Schein argumenta que para tener una cultura organizacional, es fundamental considerar los siguientes valores.
 - **Autoconfianza.-** El docente debe tener seguridad de todos los actos, ideas en el aula, de esta manera genera confianza en su profesionalismo.

 - **Responsabilidad.-** El profesor al realizar funciones de apoyo, dirección y enseñanza, tiene muchas responsabilidades con sus educandos, la más importante es que aparte de difundir los conocimientos, es quien los ayuda a desarrollar sus capacidades intelectuales. El docente que tiene este valor cumple a cabalidad lo asignado.

 - **Compromiso con la organización.-** Cuando un docente universitario se siente comprometido con la organización hace a conciencia su trabajo. Da lo mejor de sí.

- **Orientación al logro.-** Esta habilidad se puede identificar cuando el docente cumple con sus objetivos personales (como docente) y con los de la organización.
- **Pensamiento estratégico.-** El docente cuando es creativo en sus tutorías desarrolla esta habilidad, ya que se ingenia de estrategias para conseguir lo propuesto, es decir, busca mecanismos para llegar al estudiante.
- **Orientación al éxito.-** Esta habilidad existe cuando el docente busca el logro de sus objetivos. Un docente orientado al éxito es aquel que trata de estar siempre encaminado a la superación.
- **Liderazgo.-** Todo gerente debe tener esta habilidad en una organización, el docente visto como tal en el aula debe contar siempre con esta característica destacable, puesto que orienta, y encamina a cumplir los objetivos planteados.
- **Habilidades interpersonales y de grupo:** “Es la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro efectivo de las metas organizacionales” (SCHEIN, 1982).

- **Confianza con los colaboradores.-** Para el desarrollo efectivo de las relaciones interpersonales, es importante desarrollar un ambiente de confianza entre las personas que tienen un trato directo, es decir, que el docente debe manifestar un ambiente confortable con sus estudiantes.
- **Comunicación efectiva.-** El docente debe propiciar a que en sus tutorías exista un ambiente de comunicación, en el cual se respeten las ideas y críticas, y sobre ello obtener lo esencial.
- **Trabajo en equipo.-** Es importante que el docente incentive el trabajo conjunto, según esta habilidad el docente puede conseguir asombrosos resultados si sabe manejar a sus estudiantes.
- **Desarrollo de personas.-** El docente estudia a sus educandos para identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, es bueno que el docente sepa aprovechar la capacidad que tiene cada estudiante.

Edgar Schein (1982) dice que “la complejidad del cambio organizacional se deriva no sólo de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en las actitudes de un individuo, sino también en la dificultad de orquestar el cambio en varias personas para producir un cambio organizacional”.

6.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

La formación del docente universitario ocupa cada vez más la atención de los estudiantes, de las instituciones controladoras como el Consejo de Educación Superior (CES), la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENECYT), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), y del propio centro de estudios; visto desde este punto la Universidad debe reunir recursos para la capacitación, crear políticas y prioridades para la formación íntegra del profesor para tener conciencia del impacto que esto significa a la sociedad.

Así mismo, es responsabilidad del Estado proveer los medios y recursos (LOES, 2010). Cuando existe entendimiento de todo lo necesario para llevar a la marcha la educación, existe responsabilidad social.

La Comunidad Universitaria Ecuatoriana, hoy más que nunca, debe estar en constante capacitación para afrontar los cambios de la sociedad, como son: la aplicación de la tecnología en la vida cotidiana, la globalización, requiere que los países deben estar interrelacionados para tener nuevas y creativas oportunidades de desarrollo, y la educación no se encuentra al margen; eso lo logran sin duda aquellos países que han contado con una preparación académica de calidad

La Universidad debe asumir nuevos retos para cumplir con el compromiso que adquirió con la sociedad; tan importante es el papel de las Universidades en la

formación integral de los estudiantes, que los preparen para que sepan cómo proceder en un momento de crisis, buscando la solución en los conocimientos, la ética y los valores.

Las Universidades deben asumir el reto de mantener una excelente educación con mucho compromiso. Compromisos como: poner el conocimiento al servicio de los demás, preparar profesionales íntegros, enseñar con creatividad y aplicado el saber siempre a la realidad, acoplándose a los requerimientos interpuestos cada vez más exigibles por la misma sociedad.

6.3.1. Responsabilidad Social a través del docente.

El docente tiene el compromiso de transferir al sector productivo los resultados de su conocimiento e investigación.

Se trata de contribuir a mejorar la sociedad a través del conocimiento, generar impactos positivos, garantizar el éxito de un estudiante al formarse como profesional a beneficio de la sociedad.

La responsabilidad social del docente es directa al formar al estudiante, al promover su participación en la construcción del saber. Por lo expuesto el docente debe considerar su aporte como algo transcendental. (VERA, L. GOMEZ, M, 2012). El rol del docente como anteriormente se había

expuesto es importante tanto porque él debe estar en constante búsqueda de lo científico para el desarrollo de una sociedad que busca la verdad y la justicia.

El docente enfrenta la responsabilidad de formar profesionales críticos, capaces de aprender por sí solos, para ello enfrenta también el reto de fomentar en los estudiantes el hábito de investigar.

6.3.2. La visión del Emprendedurismo social desde la cátedra.

Según Marta Curto “la línea que separa a los emprendedores empresariales de los emprendedores sociales es el compromiso de los últimos de crear un impacto social” (CURTO, 2012). Por lo que el emprendimiento social visto desde la cátedra se refiere al compromiso que los docentes adquieren con la sociedad de formar profesionales íntegros, que con creatividad e ingenio, identifique problemáticas de los más necesitados.

El ser emprendedor social requiere primero de esa responsabilidad que se siente con la comunidad.

El docente es líder que a través de enfoques y mecanismos obtiene una solución al problema social.

El ser docente requiere de muchas virtudes y valores, uno de ellos es el servicio a la sociedad; ya que una nación con educación no es pobre, por el contrario va encaminada al desarrollo pleno.

El impacto de la labor del docente es tan significativo, pues va formando aquellos profesionales de los cuales dependerá toda una sociedad, es por ello que el docente de hoy está en continua preparación para estar sujeto a las exigencias sociales del presente y futuro.

6.4. TRABAJO EN EQUIPO

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado, un cometido. (TORRELLES, C. COIDURAS, J. ISUS, S., 2011)

El trabajo en equipo, es la interacción efectiva mediante la cual se desarrolla los potenciales individuales y complementa los puntos débiles a cada uno de los miembros del equipo. (ARROYO, 2012)

Con el trabajo en equipo se puede superar los obstáculos presentes a través de la combinación de las fortalezas de los miembros del grupo, esto ayuda a superar los problemas presentados. En todo trabajo de equipo existe un líder, que en el caso

de la investigación es el docente, ya que dirige a los estudiantes al logro de un fin común, la adquisición del conocimiento.

6.4.1. Adopción como Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Según (RITTER, 2008) la cultura organizacional es “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein: “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (SCHEIN, 1991)

Complementariamente a lo anterior (SCHEIN, 1991) la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

Si están bien definidos los factores que integran la cultura organizacional, ayuda al desarrollo de los miembros de una organización a lo largo de los años. Según Michael Ritter, “en una empresa lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno” (RITTER, 2008), es por ello, que al igual que en un centro educativo cuando se implementan nuevos procesos para mejorar, debe existir una cultura organizacional en el que tanto docentes, estudiantes, como autoridades no se resistan al cambio sino que sean impulsados a innovar. Ritter también indica que la cultura organizacional es un aspecto fundamental para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones, dado que es una herramienta que permite potenciar las empresas.

6.4.2. Técnicas y metodologías empleadas en la cátedra.

En el proceso de enseñanza, los docentes transmiten los conocimientos a través de técnicas, métodos, habilidades y herramientas de apoyo. Para el desarrollo de estas técnicas, Gatti, Pere y Perera (2001) considera la aplicación de ciertos principios didácticos empleados en la cátedra como tales:

- a) Contar con una planificación flexible
- b) Adaptación contextual en la cual se considera el número de estudiantes, horario, tiempo.

- c) Ambiente en el que se desarrolla las tutorías.- La confianza establece el nexo de comunicación entre los docentes y educandos.
- d) La participación activa tanto de docentes como de estudiantes.- Para el desarrollo de cualquier técnica empleada en la cátedra, es importante que el ambiente sea activo y contar con la participación para que las tutorías sean más dinámicas.
- e) La satisfacción de los estudiantes.- es demostrada mediante el clima positivo de los estudiantes al aceptar realizar alguna actividad sin objeción.
- f) Productividad.- el docente tiene como rol reflexionar sobre cómo se está desarrollando el proceso de aprendizaje.
- g) Conciencia de auto aprendizaje.- Las tutorías de la educación del siglo XXI no sólo son una especie de transmisión de conocimientos del docente, sino que también se encuentra la iniciativa y necesidad de los estudiantes al querer profundizar lo aprendido en las tutorías, es decir, que se elimina por completo el conformismo de que únicamente se aprende lo que el docente enseña.

El docente de igual manera utiliza los siguientes métodos:

- **Método de Enseñanza agrupada**

Consta la técnica de panel, que es la reunión de varios estudiantes cuyo objetivo es el análisis de un tema. Cada estudiante emite su punto de vista de acuerdo a lo examinado. En este método consta

también la técnica del debate, que se aplica en el tratamiento de temas controversiales, mediante el cual cada participante da su punto de opinión, que es sujeto de análisis.

La técnica de desarrollar proyectos, forma parte de la metodología de enseñanza agrupada, en esta técnica el docente a fin de profundizar el tema enseñado en clase, requiere trabajos de investigación, que fortalecen la capacidad de análisis. (Martínez. E y Sánchez S, 2013)

- **Método de exposición**

En esta técnica el docente expone un tema de forma concisa y fructífera, desarrollada de manera creativa para atraer el interés y facilitar la comprensión. El lenguaje empleado es claro. Cuando el educador expone un tema acompañado de sus propias ideas, incentiva la comunicación del foro, y motiva la reflexión.

También consta la técnica de la exposición del estudiante mediante la cual, el estudiante desarrolla capacidades para analizar temas y expresar ideas ante un foro. El proceso de enseñanza en la actualidad, requiere la participación de todos los miembros que la conforman. (Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo,

Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sf)

- **Métodos Colaborativo**

En este método se busca el desarrollo humano de los estudiantes en un ambiente libre, en el que se estimule la creatividad. Las tareas son desarrolladas con la colaboración grupal, con aporte de conocimiento de cada miembro, existe interacción, intercambio de ideas que logran la participación activa de los estudiantes; este método es el que se ajusta a las técnicas y características de la gerencia participativa.

El método colaborativo recurre al recurso de la socialización para el desarrollo del intercambio del saber.

Este tipo de aprendizaje necesita de una previa revisión y planeación de los temas a tratar antes de clase, con la finalidad de tener muy claro cuáles son los objetivos a lograr y qué estrategias utilizar para conseguirlos. Se desarrolla habilidades de razonamiento y pensamiento crítico.

Se considera fundamental que cada miembro del equipo tenga predisposición y mucho compromiso; ya que para la resolución de problemas es necesario tener conocimiento y entendimiento del

tema. Los elementos que están siempre presentes en este método son la: cooperación, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo y autoevaluación. (Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sf)

El Reglamento de Régimen Académico considera como actividades de aprendizaje a este método Colaborativo en el Art. 15 inciso b:

b. Actividades de aprendizaje colaborativo.- Comprenden el trabajo de grupos de estudiantes en interacción permanente con el profesor, incluyendo las tutorías. Están orientadas al desarrollo de la investigación para el aprendizaje y al despliegue de experiencias colectivas en proyectos referidos a temáticas específicas de la profesión.

Son actividades de aprendizaje colaborativo, entre otras: la sistematización de prácticas de investigación-intervención, proyectos de integración de saberes, construcción de modelos y prototipos, proyectos de problematización y resolución de problemas o casos. Estas actividades deberán incluir procesos colectivos de organización del aprendizaje con el uso de diversas tecnologías de la información y la comunicación, así como metodologías en red, tutorías *in situ* o en entornos virtuales. (REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO, 21 noviembre 2013, p 10-11).

- **Método Cooperativo**

Este tipo de método trata de organizar varias actividades en grupos de estudiantes, que consiste en el intercambio de información motivados para lograr su propio aprendizaje. Para el pedagogo John

Dewey es importante construir el conocimiento a través de la interacción de los miembros de los grupos de trabajo.

Para este tipo de método grupal es necesario considerar:

- Que los miembros del grupo sean heterogéneos para constituir una identidad de grupo.
- Que exista interdependencia positiva que promueva la capacidad de comunicación.
- Que exista responsabilidad sea propia de cada miembro, ya que el resultado final estará constituido por el aporte de una investigación individual que conlleva a determinar soluciones tomadas en grupo. (WIKIPEDIA.ORG, WIKIPEDIA, 2014)

6.5. LAS TIC's EN EL CONOCIMIENTO DEL SIGLO XXI

La Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC's) al ser un conjunto de recursos que facilitan la transmisión de la información, constituye una cultura de la imagen que abre caminos a la comunicación y en especial a los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través de estos medios de informática, telecomunicaciones y sonido e imagen, considerados como una gran fuente de recursos en la actualidad; el docente puede tener un desempeño óptimo al ayudarse

de estas herramientas, ya que las tutorías son más interactivas e interesantes.
(Segovia, 2007)

En la educación del siglo XXI se utilizan los siguientes recursos que engloban las TIC'S según Segovia (2007):

- Retroproyector o proyector
- Proyector de diapositivas
- Pizarra digital
- Reproductores de video y DVD.
- Videoconferencias y audio conferencias
- Televisión digital.

En el proceso de aprendizaje es esencial la comunicación y que mejor si en ella se combinan imágenes y sonidos encontrados en medios informáticos, existe una motivación, un fácil entendimiento visual y una buena manera de proporcionar experiencias de aprendizaje a grandes grupos.

La aplicación de las TIC's en la docencia motiva a tener una actitud investigadora, ya que existen medios como páginas web, bibliotecas virtuales que facilitan el descubrimiento de teorías no conocidas.

6.5.1. Generación de conocimiento y las TIC's.

Para la construcción de nuevos conocimientos, se requiere del apoyo de herramientas como las TIC's, que según Castellanos, Martin (2011) facilitan la comunicación, el entendimiento de teorías mediante medios informáticos, la búsqueda de información rápida y el conectarse con el mundo real; para este último es de gran utilidad las TIC's, ya que cuando el docente tiene que desarrollar alguna materia que implique el conocimiento de otros países por ejemplo, lo puede hacer sin problema con la ayuda del internet, obteniendo información desde este medio.

La educación del siglo XXI está compuesta de herramientas como ésta, los estudiantes están día a día con la tecnología, y se les hace más fácil aprender con ella. La influencia de las TIC's en la educación es significativa, constituye un componente indispensable en la generación del conocimiento.

Con la ayuda de las TIC's se puede desarrollar de manera óptima el aprendizaje de una materia que requiera de más profundidad y estudio aplicado a la realidad, hoy en día contamos con software especializados que muestran escenarios ficticios que podrían suceder en la vida real; aquellos docentes que lleven a la práctica este tipo de herramientas, agregan valor a sus tutorías puesto que la teoría con la práctica constituyen un nexo en la educación de excelencia.

6.5.2. Cambio en el docente universitario

Con las TIC's el docente universitario tiene un cambio en la manera y forma de desarrollar su gestión académica, ya que puede interactuar con varias herramientas, por ejemplo, mediante este medio se pueden establecer escenarios para la solución de problemas en el contexto del mundo real.

El uso de las TIC's en el proceso de enseñanza- aprendizaje establecen nuevas formas de aprender.

6.5.3. Informe de desarrollo mundial (World Wide Bank 1999)

Según el informe de desarrollo mundial, dice que el conocimiento se asemeja a la luz, pues con el conocimiento se puede iluminar la vida de los seres humanos; sin embargo, la obtención de dicho factor es costoso, por lo tanto las naciones en desarrollo pueden adquirir en otros países o crearlos en ellas mismas, esto favorece ya que constituye un efecto multiplicador, en el que se benefician los países que por alguna razón no cuentan con las posibilidades económicas para invertir en el desarrollo del conocimiento.

El conocimiento ilumina las transacciones económicas, ya que orienta a los mercados y evita el desplome de los mismos. Al tener un país

conocimientos técnicos, puede evaluar diversas alternativas a fin de escoger la mejor opción en situaciones de comercio, por ejemplo.

Este informe trata sobre dos temas problemáticos: el conocimiento sobre la tecnología y el conocimiento sobre los atributos; los primeros abarcan temas sobre la técnica en el cual se distingue la gran desigualdad en conocimientos que tienen las naciones pobres de las más desarrolladas; y la segunda sobre problemas de información por la falta de dichos conocimientos.

El desarrollo de las naciones se evidencia cuando existe el “conocimiento”, puesto que es la fuente para el progreso de las personas, es decir, que si una persona posee la herramienta del saber no necesita de ningún otro medio que le facilite la superación, por esto el Estado es responsable en dedicar recursos a la educación, el Estado tiene la función especial de apoyar investigaciones que prometan resultados productivos. No obstante, es importante la captación de recursos privados para complementar los limitados del público.

En este informe también hace notar el crecimiento económico de la República de Corea al dedicar más atención a la educación. (BANCO MUNDIAL WASHINGTON, 1998)

6.5.4. Informe para la cooperación económica y desarrollo (OCDE, 1996)

El OCDE es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas, con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y colaborar en el desarrollo de los países no miembros. (WIKIPEDIA.ORG, 2013)

Este informe trata sobre los problemas, las formas de manipulación política de los pueblos, así como la manera en que sus gobiernos pudieran pasar las estrictas medidas de austeridad y los cambios estructurales impuestos durante el avance del neoliberalismo en los años '80, en varios países denominados “en desarrollo” y países del llamado Tercer Mundo. (VERBA, 2012)

El OCDE desde 1996 ha examinado sistemáticamente diversos aspectos en las estrategias del aprendizaje a lo largo de la vida. Existen diferentes estrategias que las naciones podrían poner en práctica para fomentar el aprendizaje.

Es importante que los países mejoren la calidad y eficiencia del aprendizaje, ya que generan una ventaja competitiva con otros, en temas de rendimiento

económico, al estar más capacitados desarrollan destrezas para facilitar el comercio.

Un sistema nacional de cualificaciones es una estructura amplia, que incluye aspectos de las actividades de un país que dan lugar al reconocimiento de un aprendizaje.

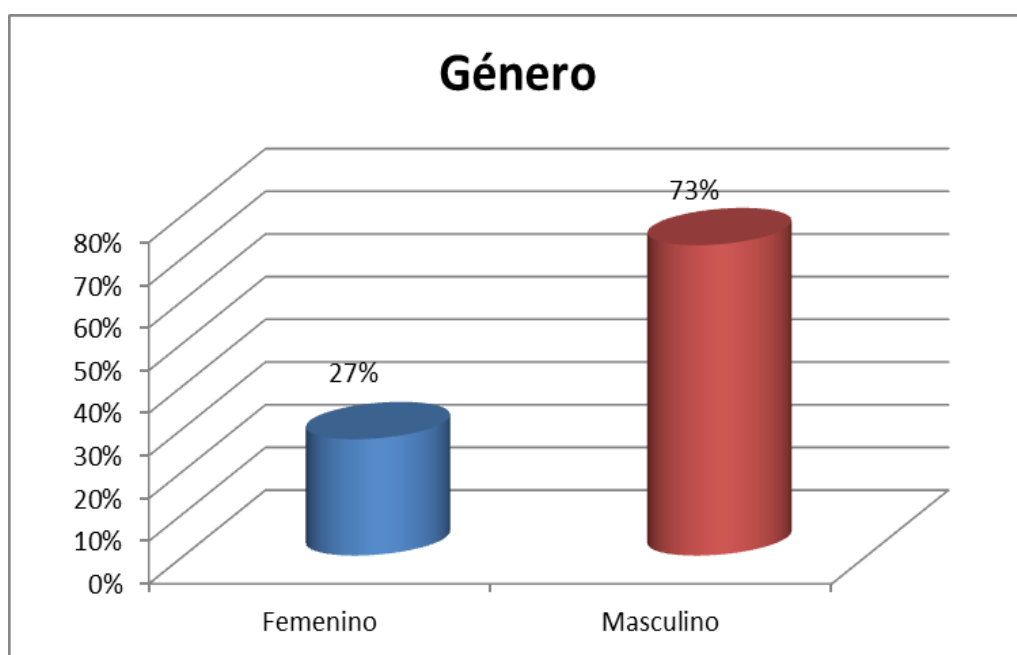
Este sistema tiene un conjunto de mecanismos de detección de destrezas, procesos de evaluación, acreditación y garantía de la calidad, además es el vínculo en pasar de la educación al empleo. Como tiene mecanismos para la evaluación algunos países examinan la aptitud profesional, cualidad importante para la estabilidad de un empleo. Muchos países consideran que incrementar el valor de su capital humano es esencial para el desarrollo y el progreso. (MINISTERIO DE EDUCACION POLITICA SOCIAL Y DEPORTE, 1996)

7. ANALISIS DE RESULTADOS

7.1. INFORMACION GENERAL

7.1.1. Género

GRÁFICO 1 Género



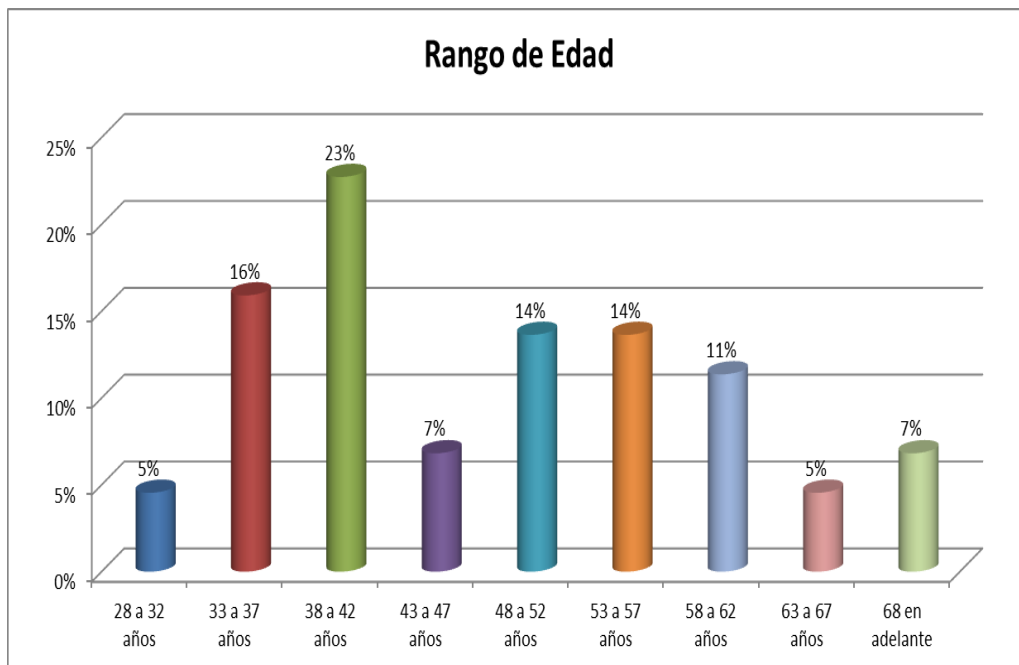
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En el gráfico refleja que el género masculino es el que predomina, al constituir el 73% de los resultados de la encuesta y el género femenino el 27%.

7.1.2. Rango de edad

GRÁFICO 2 Rango de Edad



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

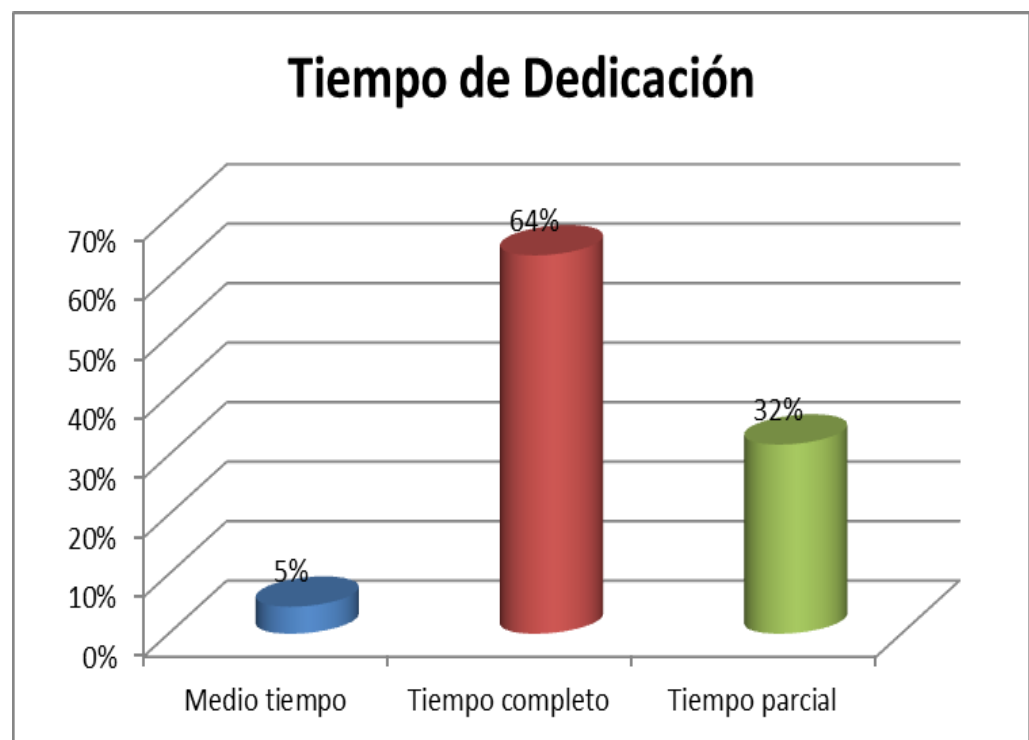
Es un factor considerado importante, puesto que, como lo indica el artículo publicado por Daniel Madrid (2005) influye en el sentido que los docentes adaptan sus métodos de enseñanza a las necesidades específicas de los estudiantes; mientras sean jóvenes-maduros son más propensos a usar nuevos métodos de acuerdo con las concepciones didácticas y materiales que motivan al alumnado; así mismo están inclinados a estar actualizados.

En el caso del CAD, el 44% se encuentra en la edad de estabilización y compromiso (28 - 42 años); el 35% están en la fase de profesionalidad completa (43 – 57 años), en tanto que el 21% restante (58 años en adelante)

comprende los docentes con una alta trayectoria profesional y amplia experiencia para asumir retos actuales en docencia, que saben cómo manejar y controlar la clase. (Madrid, 2005)

7.1.3. Tiempo de Dedicación

GRÁFICO 3 Tiempo de Dedicación



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

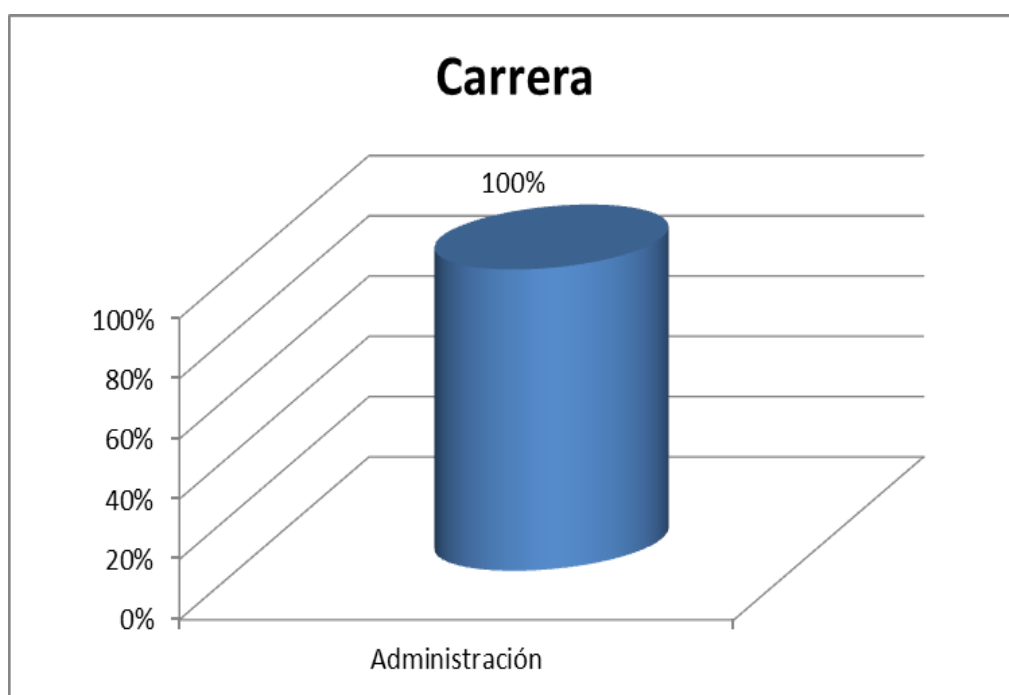
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Se resalta que el CAD tiene una ventaja en el componente que se considera para la acreditación de las Universidades del Ecuador; que es el tiempo empleado en la docencia. El CAD marca ese valor agregado, al contar con el 64% de la nómina de sus docentes en la modalidad de tiempo completo;

factor esencial para la aplicación del modelo de la Gerencia Participativa. El tiempo empleado por el docente genera mayores y mejores resultados.

7.1.4. Carrera

GRÁFICO 4 Carrera



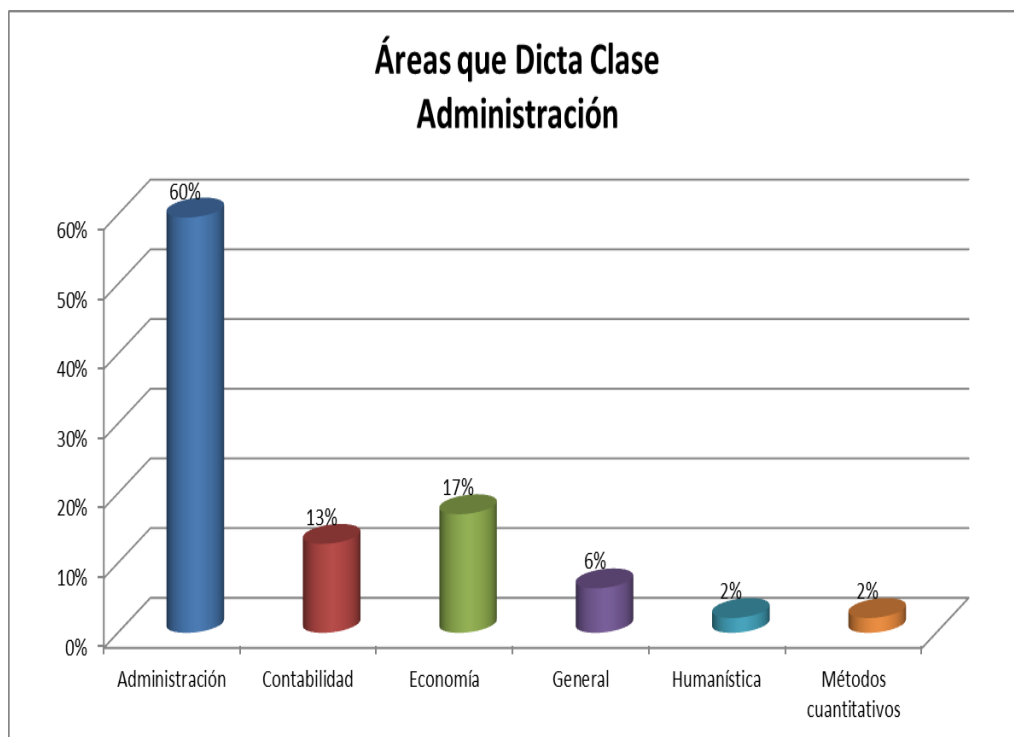
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Para la investigación se consideró 2 opciones de carrera: Administración y Auditoría; el CAD no cuenta con carreras afines a Auditoría, es por ello que el 100% corresponde a Administración.

7.1.5. Áreas que dicta clase Administración

GRÁFICO 5 Áreas que Dicta clase Administración



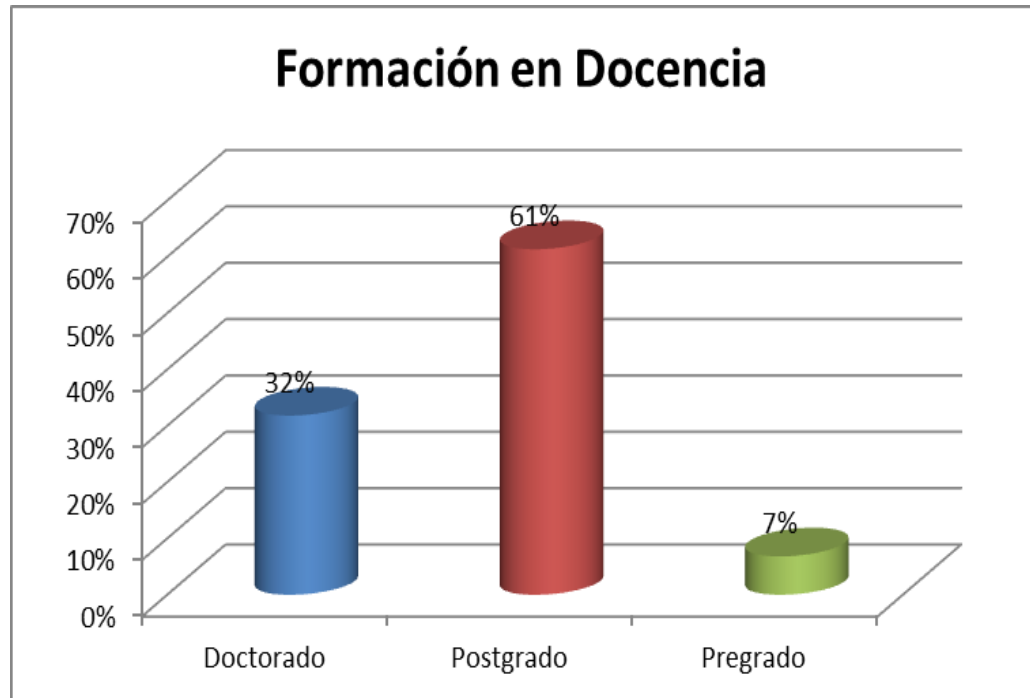
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Considerando las opciones de la encuesta, los docentes dan a conocer que el 60% de sus clases están relacionadas con el área de Administración, un 17% con Economía y un 13% con temas contables.

7.1.6. Formación en Docencia

GRÁFICO 6 Formación en Docencia



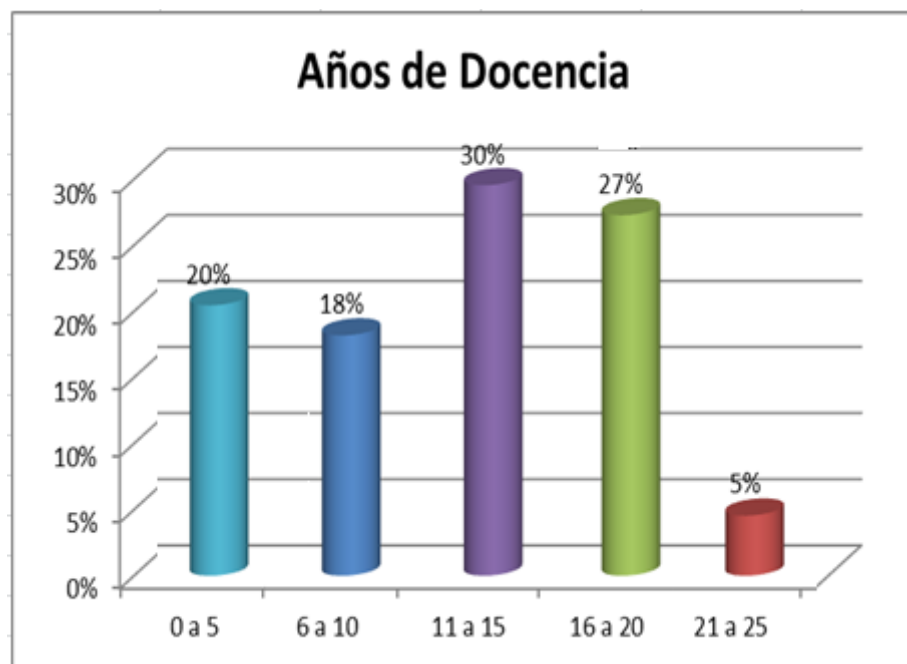
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El 61% de los docentes encuestados tienen títulos correspondientes a postgrado; lo cual demuestra que el CAD cuenta con personal especializado para cada área de estudios. El 32% corresponde aquellos que tienen títulos de doctorado; requisito que exige la LOES para ser profesor titular. Para la categorización de las Universidades, este factor es considerado relevante al igual que los proyectos de investigación que llevan a cabo los señores docentes. La USFQ tiene total interés en cumplir con este requisito y de hecho existen docentes que están en preparación para obtenerlo.

7.1.7. Años de docencia

GRÁFICO 7 Años de Docencia



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

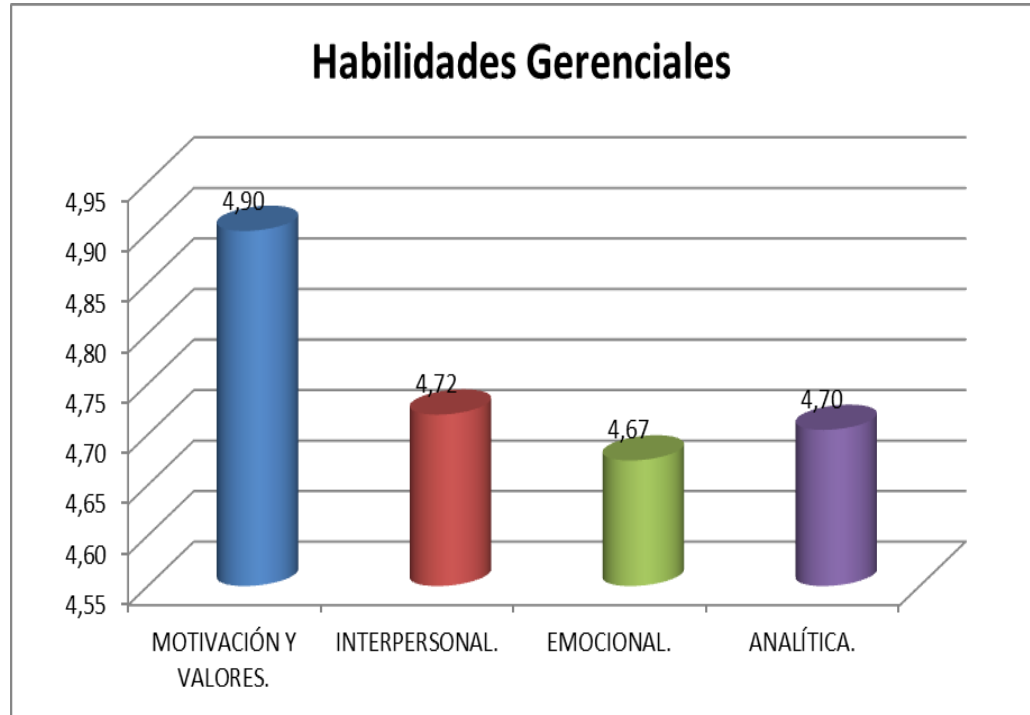
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

La experiencia en docencia es clave para alcanzar la calidad en el proceso de enseñanza, se trata de un factor que posibilita al alumno asimilar de mejor forma los conocimientos. (Dávila, 2010)

Se muestra que el 57% de los docentes tienen experiencia en la Institución de 11 a 20 años; un 18% de 6 a 10 años, mientras que un 5% cuenta con experiencia de 21 a 25 años; tomando en cuenta que la USFQ tiene 25 años de fundación se puede concluir que el grupo de profesores es estable, con amplia experiencia en la cátedra universitaria.

7.1.8. Habilidades Gerenciales

GRÁFICO 8 Habilidades Gerenciales



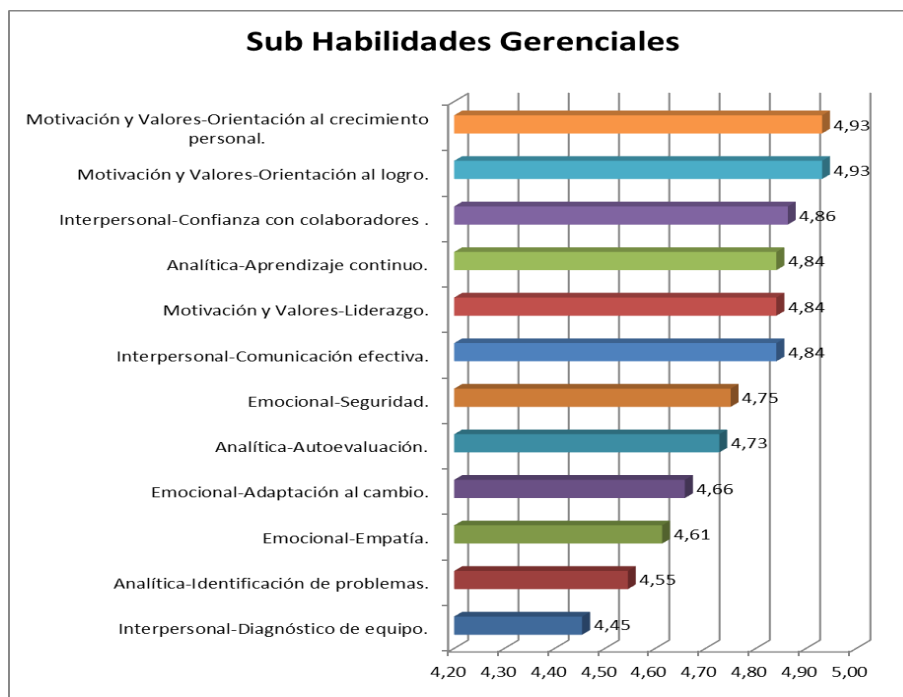
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Las habilidades de motivación y valores son las de mayor presencia en los docentes de esta muestra con 4,9 puntos de 5, con un grado de aceptación casi total, asimismo, dan importancia a las relaciones interpersonales, analíticas y emocionales; sin duda el desarrollo de las mismas hace que la cátedra sea exitosa.

7.1.9. Sub Habilidades Gerenciales

GRÁFICO 9 Sub Habilidades Gerenciales



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

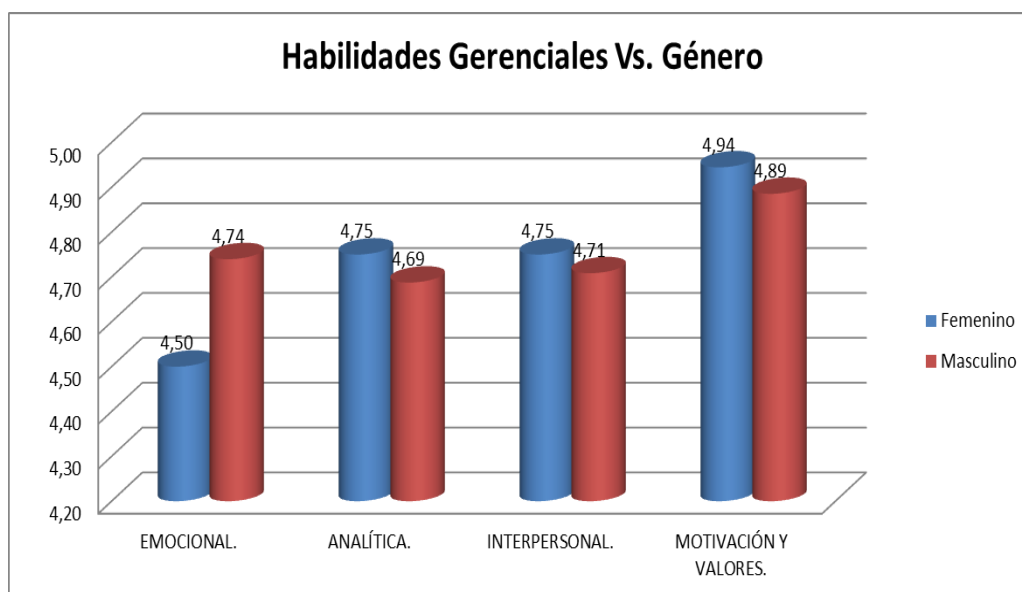
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En el análisis de sub habilidades, se evidencia con mayor presencia, la de motivación y valores concretamente las que van orientadas al crecimiento personal y al logro. Así mismo, consideran que las habilidades interpersonales como son el establecer confianza con los colaboradores y mantener una comunicación efectiva entre ellos. De otra parte, los docentes al finalizar el período de estudio están sometidos a evaluaciones de desempeño por parte de terceros, que permiten determinar el nivel de logro de objetivos, de igual manera se realizan una autoevaluación.

7.2. INFORMACIÓN POR VARIABLES

7.2.1. Habilidades Gerenciales vs Género

GRÁFICO 10 Habilidades Gerenciales vs. Género



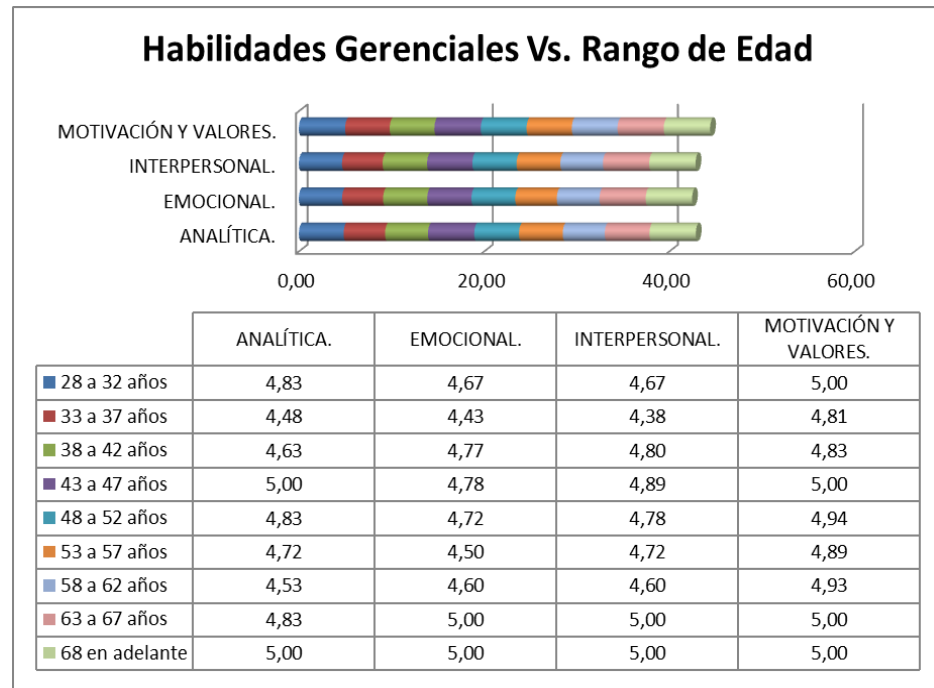
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En lo referente a las habilidades gerenciales por género, se observa que ambos toman en cuenta la relevancia de las habilidades de motivación y valores. Las habilidades interpersonales y analíticas igual tienen tendencia a ser aplicadas siempre en la gestión académica en ambos géneros. En el caso de las emocionales se marca una mínima diferencia en el género femenino.

7.2.2. Habilidades Gerenciales vs Rango de edad

GRÁFICO 11 Habilidades Gerenciales vs. Rango de edad



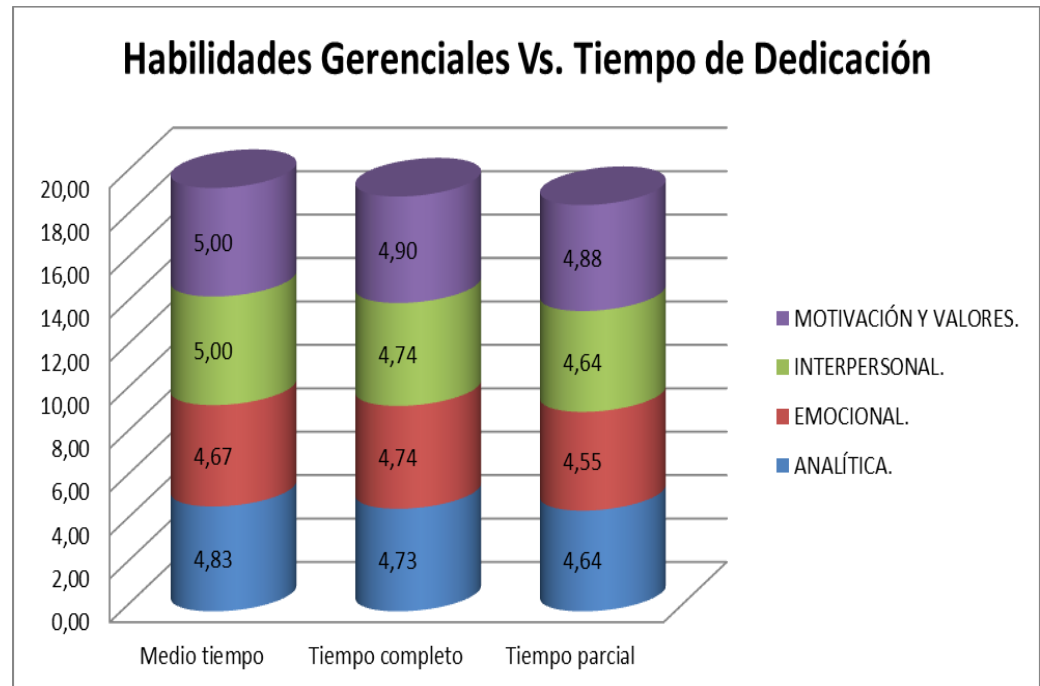
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Se observa en todos los rangos de edad que predominan las habilidades de motivación y valores; en los docentes con edades entre 33 y 37 años aplican “casi siempre” las habilidades interpersonales, emocionales y analíticas, mientras que en los mayores de 63 años tienen un completo entendimiento de la importancia de emplear las habilidades gerenciales.

7.2.3. Habilidades Gerenciales vs Tiempo de Dedicación

GRÁFICO 12 Habilidades Gerenciales vs. Tiempo de Dedicación



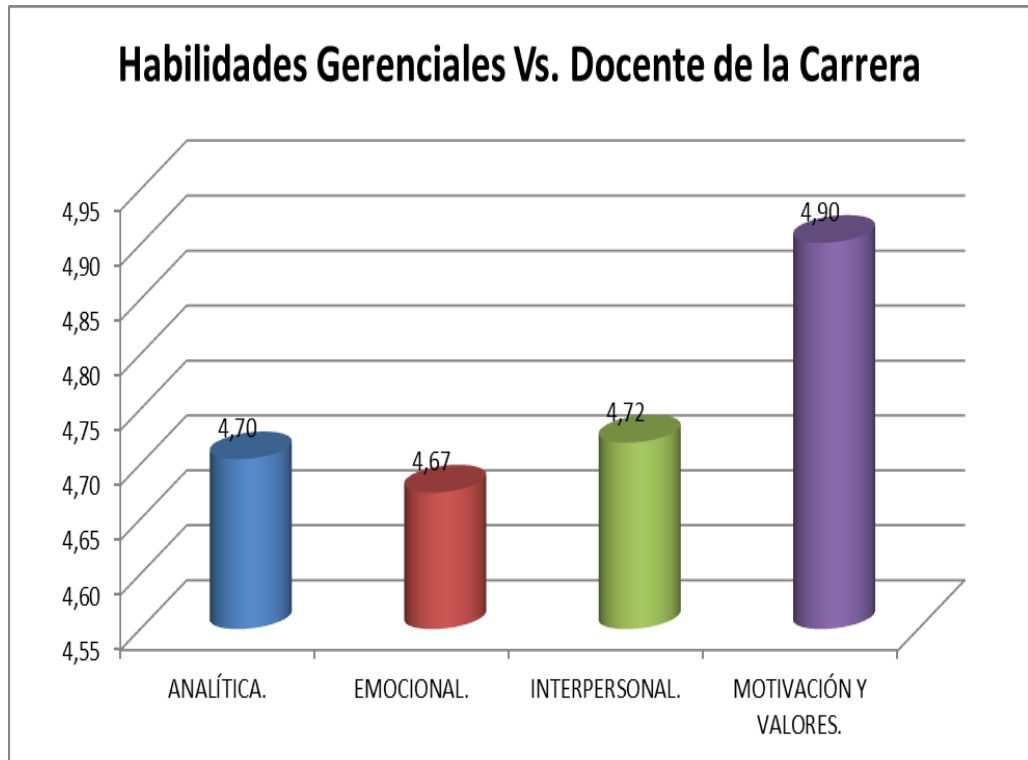
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En las tres modalidades: tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, se debe aplicar prioritariamente las habilidades de motivación y valores en comparación con las analíticas. Los docentes a medio tiempo, siempre aplican las de motivación y las interpersonales; los de tiempo parcial si aplican las habilidades gerenciales, según las encuestas “casi siempre”.

7.2.4. Habilidades Gerenciales vs Docente de la Carrera

GRÁFICO 13 Habilidades Gerenciales vs. Docente de la Carrera



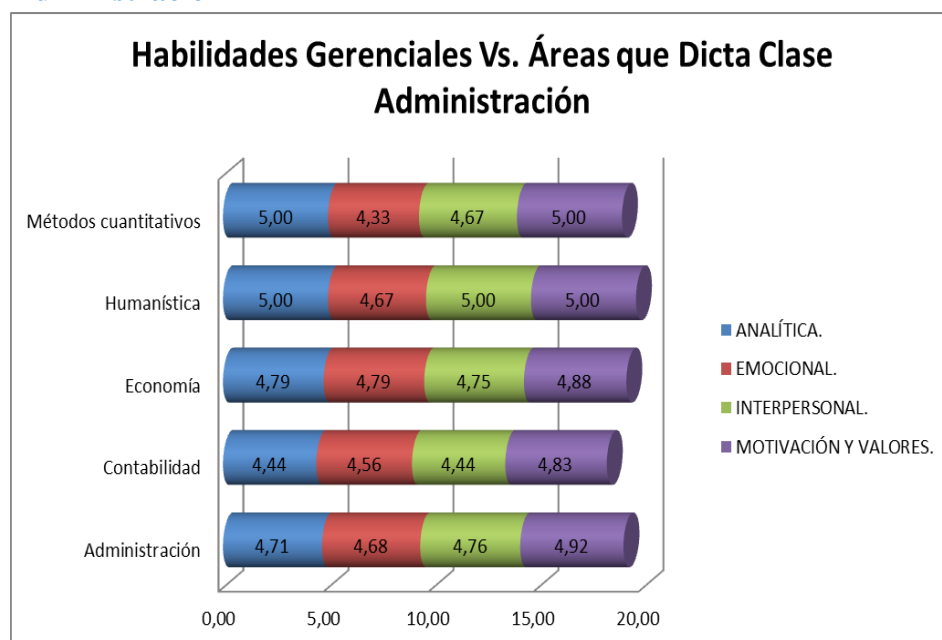
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Existe una marcada directriz por las habilidades de motivación y valores en el CAD, seguidas por las interpersonales, las analíticas y las emocionales. Es preciso mencionar, que todas las habilidades gerenciales son consideradas.

7.2.5. Habilidades Gerenciales vs Áreas que dicta clase de Administración

GRÁFICO 14 Habilidades Gerenciales vs. Áreas que dicta clase Administración



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

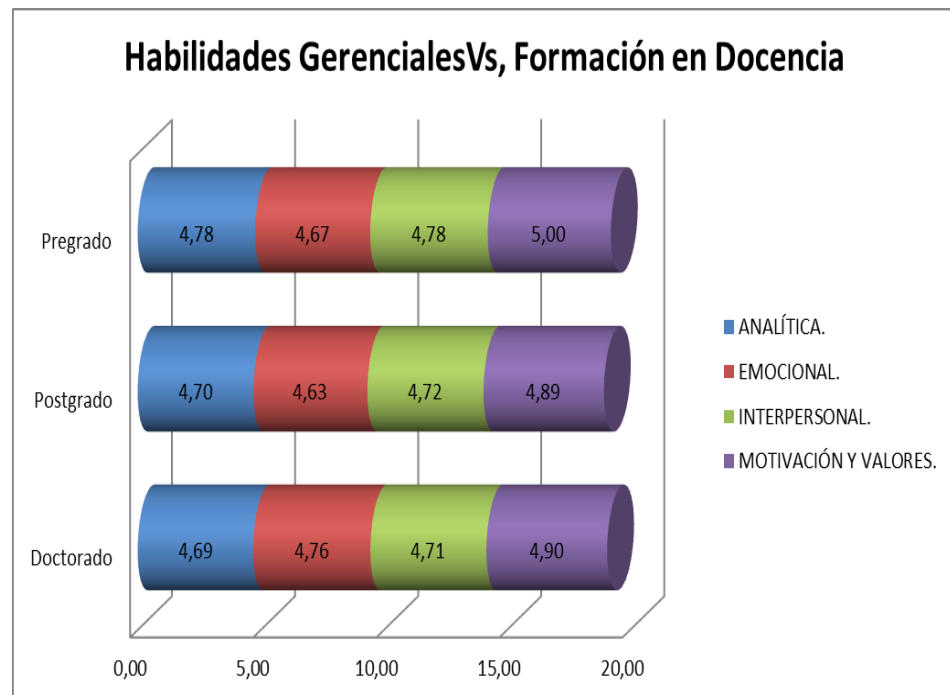
El gráfico muestra que las áreas de métodos cuantitativos utilizan siempre las habilidades analíticas y de motivación y valores, es decir, que los docentes ven que las primeras al ser necesarias las emplean por el contenido que deben dar en la cátedra.

En el caso de las áreas humanísticas, las habilidades analíticas, interpersonales y de motivación y valores, se utilizan por la malla curricular.

Los docentes de las áreas de economía, contabilidad y administración, manifiestan desarrollar las cuatro habilidades gerenciales con el mismo peso, de acuerdo a la escala utilizada.

7.2.6. Habilidades Gerenciales vs Formación en Docencia

GRÁFICO 15 Habilidades Gerenciales vs. Formación en Docencia



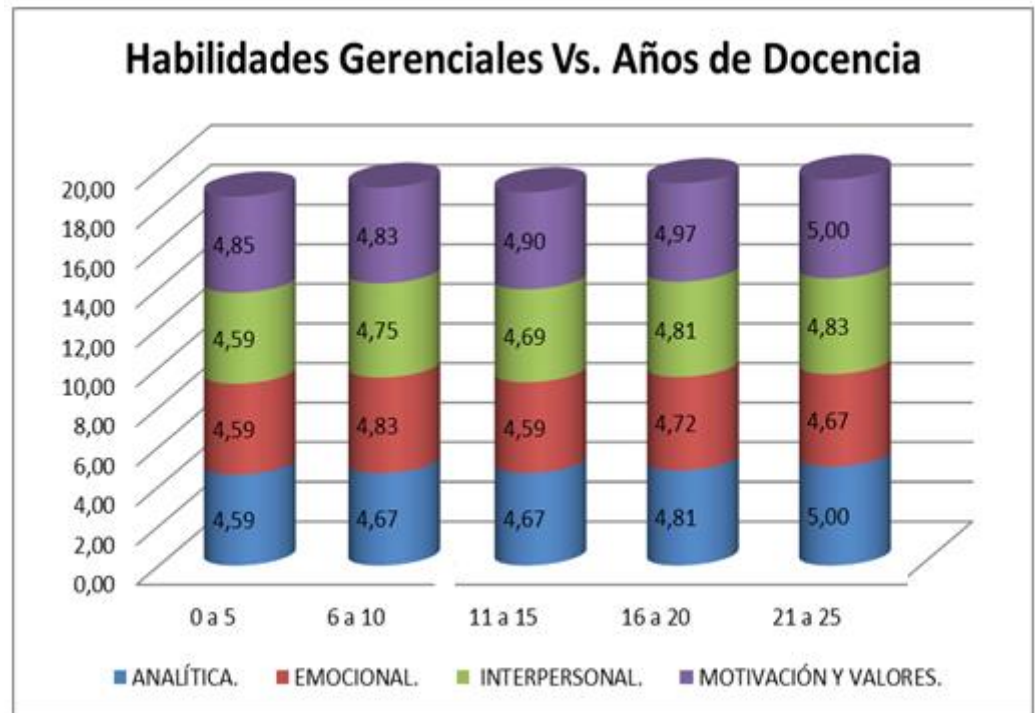
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se observa que los docentes con formación de pregrado utilizan la habilidad de motivación y valores y la analítica, en comparación con los de postgrado y de doctorado; puesto que los de doctorado por ejemplo, utilizan más las emocionales, por la forma de conducir las situaciones a las que se enfrentan en el proceso de aprendizaje, además por la experiencia tienen más conciencia de la importancia de la responsabilidad social, se adaptan a cualquier cambio, tienen empatía y son seguros.

7.2.7. Habilidades Gerenciales vs Años de Docencia

GRÁFICO 16 Habilidades Gerenciales vs. Años de Docencia



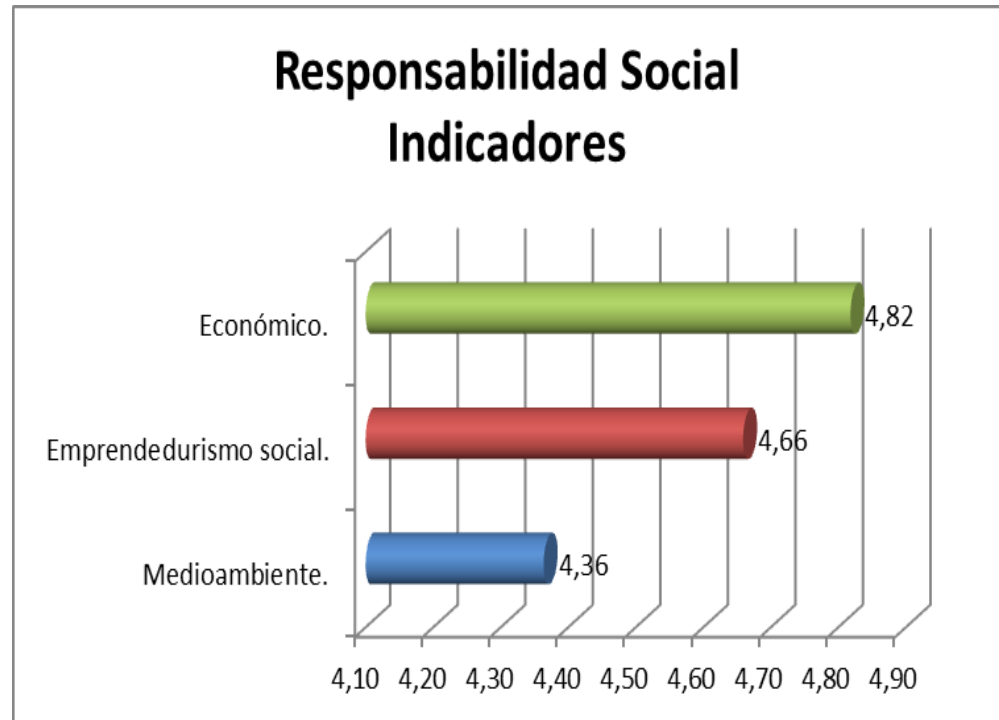
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En los docentes con tiempo de servicio de 21 a 25 años predominan las habilidades de motivación y valores y las analíticas, obviamente se tiene este resultado de acuerdo a las características que estas habilidades poseen; el tener autoconfianza, responsabilidad, compromiso con la organización, orientación al logro, pensamiento estratégico y liderazgo, son percepciones de personas con mayor experiencia.

7.2.8. Responsabilidad Social Indicadores

GRÁFICO 17 Responsabilidad Social Indicadores



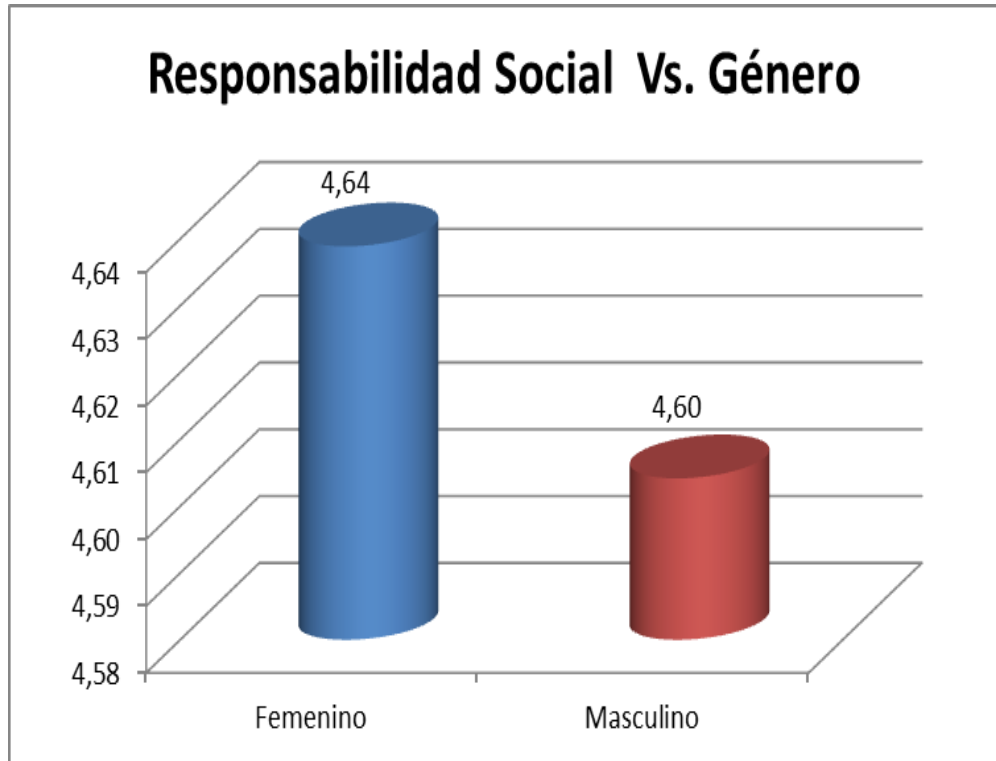
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes expresaron mayor responsabilidad social por temas económicos, seguido del emprendedurismo social y los factores medioambientales. Con la economía, porque está en sus manos el capacitar a los estudiantes en enfrentar posibles crisis en el entorno económico nacional y mundial. También tienen compromiso con el emprendedurismo social y el medio ambiente, puesto que la responsabilidad social abarca mantener un equilibrio en todos los aspectos que conforman el buen vivir de una persona.

7.2.9. Responsabilidad Social vs Género

GRÁFICO 18 Responsabilidad Social vs. Género



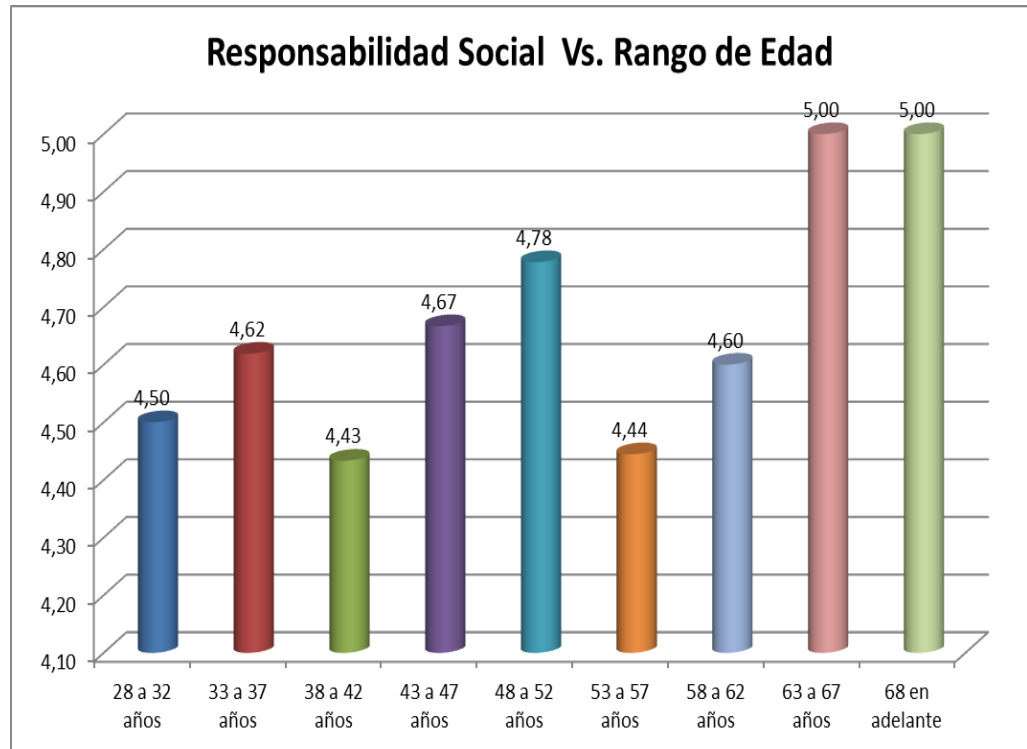
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

La investigación determinó que ambos géneros tienen conciencia de la responsabilidad social que realizan; al ser los profesores portadores de conocimientos claves para el desarrollo profesional de los estudiantes, ejercen su labor con dedicación y sobre todo con compromiso. De acuerdo con los resultados y la escala de Likert, las docentes mujeres sienten mayor compromiso con la sociedad que los varones, por una mínima diferencia.

7.2.10. Responsabilidad Social vs Rango de edad

GRÁFICO 19 Responsabilidad Social vs. Rango de Edad



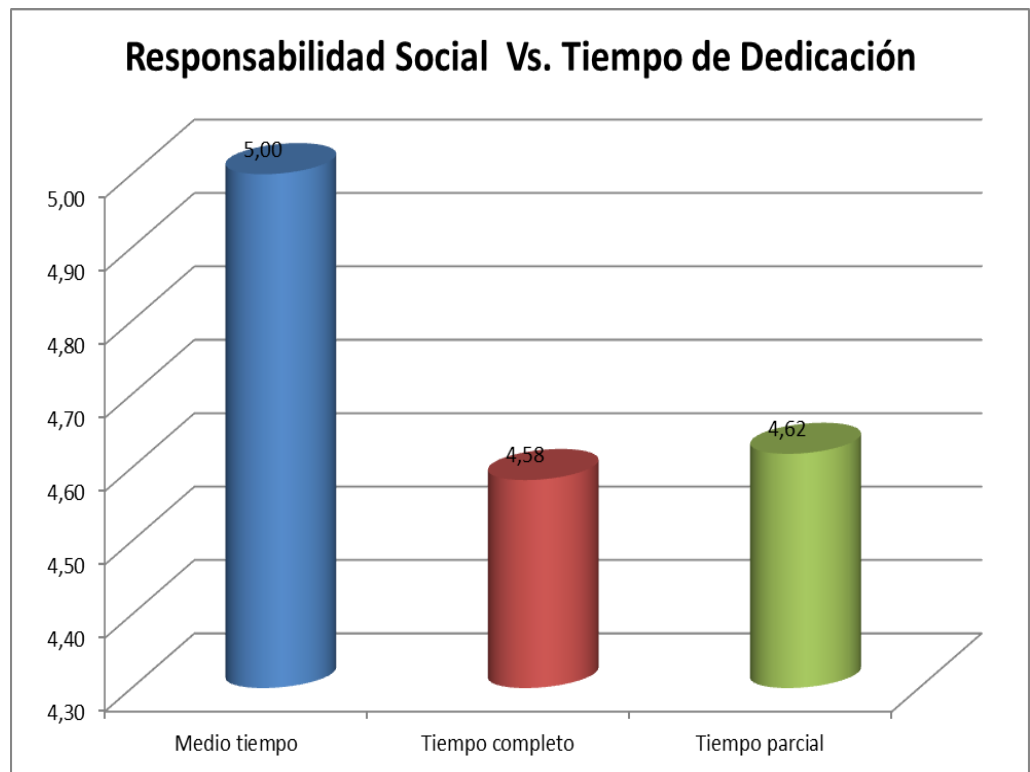
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El siguiente gráfico determina que todos los docentes independientemente de la edad que tengan aplican responsabilidad social en sus labores; sin embargo, los docentes con edades superiores a 68 años están totalmente de acuerdo con la responsabilidad social de su trabajo.

7.2.11. Responsabilidad Social vs Tiempo de Dedicación

GRÁFICO 20 Responsabilidad Social vs. Tiempo de Dedicación



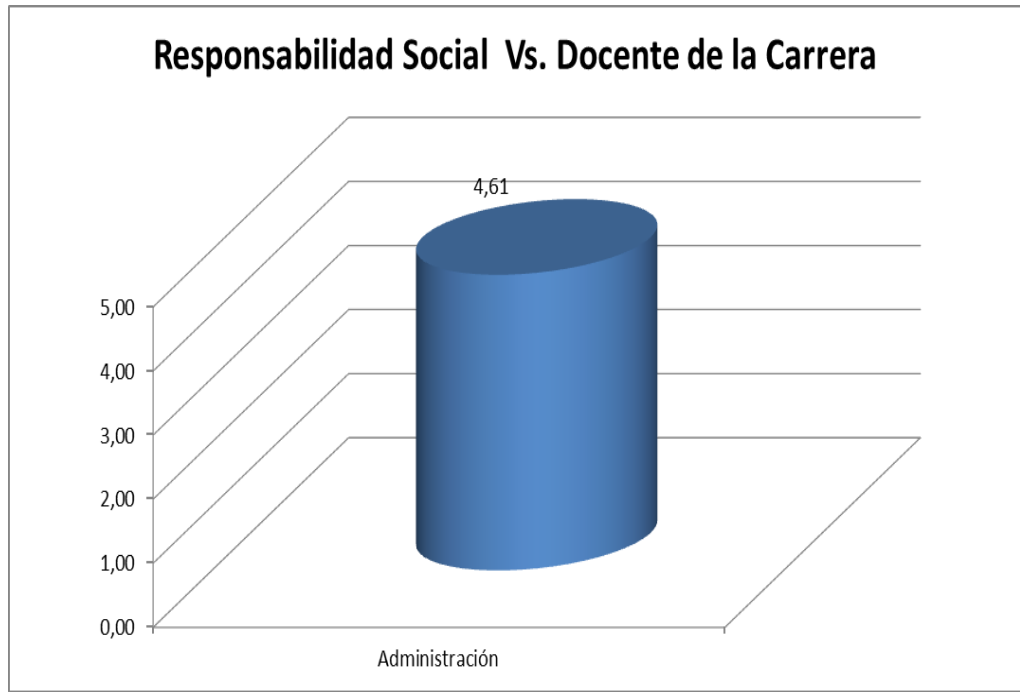
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

La mayoría de docentes fomentan la responsabilidad social; los docentes a medio tiempo manifiestan un acuerdo total.

7.2.12. Responsabilidad Social vs Docente de la Carrera

GRÁFICO 21 Responsabilidad Social vs. Docente de la Carrera



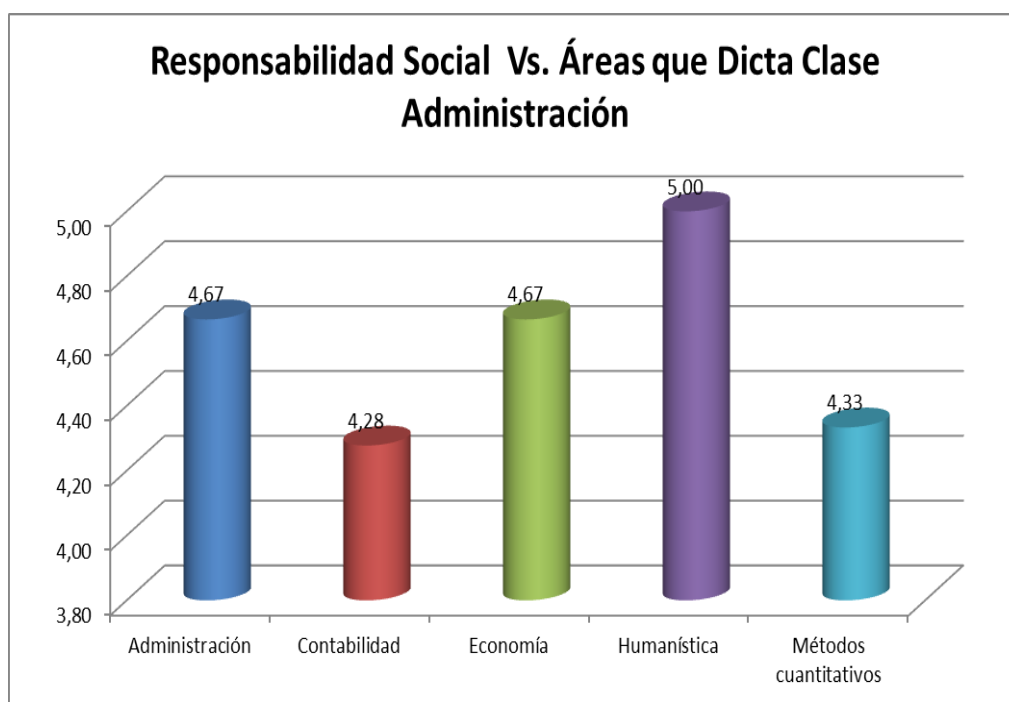
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Como se aprecia en el gráfico, la responsabilidad social determinada para los docentes del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito es de 4,61 puntos de 5 posibles, en la escala de Likert.

7.2.13. Responsabilidad Social vs Áreas que dicta clase Administración

GRÁFICO 22 Responsabilidad Social vs. Áreas que dicta clase Administración



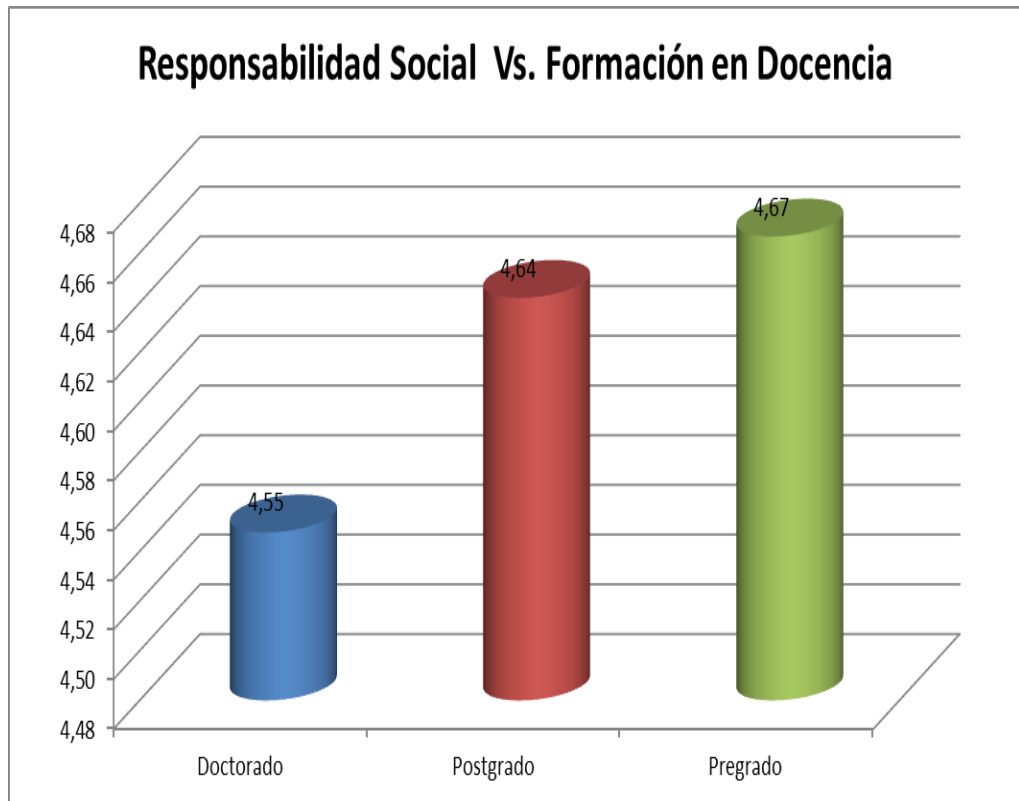
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes del área Humanística manifiesta especial interés en transmitir esta cultura de responsabilidad social; importante que en la educación sobretodo superior exista formación humanista, en valores éticos y morales, es por ello, que en el análisis de habilidades gerenciales REF. GRAFICO N° 8 las que predominan son las motivacionales y de valores. En este interés le siguen las áreas de Administración, Economía, Métodos cuantitativos y Contabilidad.

7.2.14. Responsabilidad Social vs Formación en Docencia

GRÁFICO 23 Responsabilidad Social vs. Formación en Docencia



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

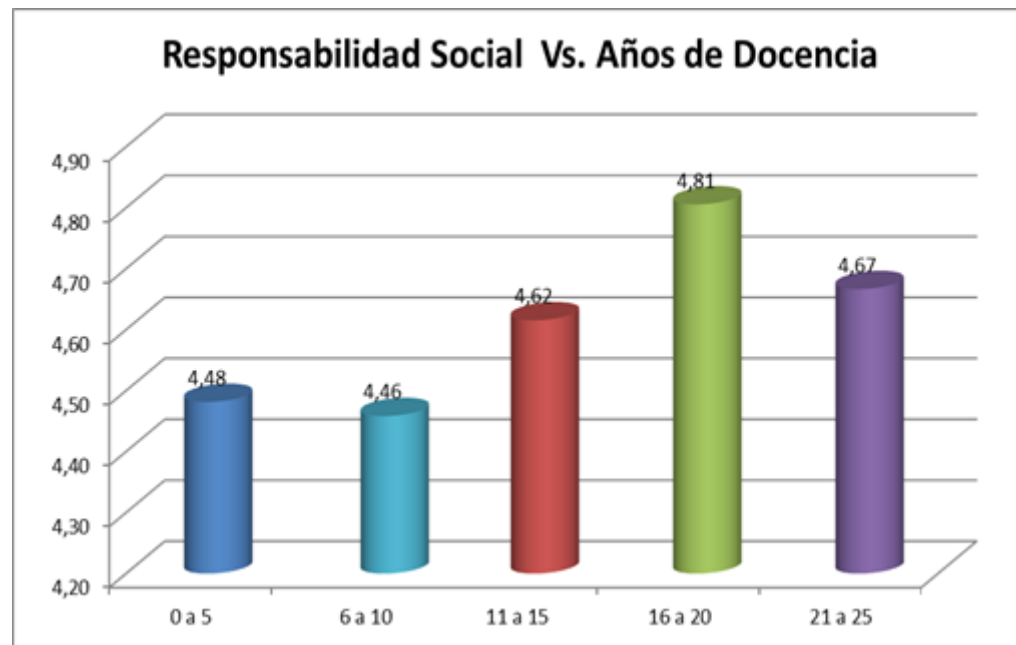
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En los tres niveles de formación de los docentes, los resultados son positivos, puesto que las calificaciones obtenidas fueron superiores a 4 puntos, considerando la escala de Likert, lo que significa que existe un “acuerdo” en considerar la responsabilidad social en la formación del universitario.

Los educadores con preparación de pregrado muestran un puntaje ligeramente superior (4,67) de aquellos que ostentan títulos de postgrado (4,64) o de doctorado (4,55); sin embargo, el compromiso de lo que significa la responsabilidad social está presente en las tres categorías de instrucción, lo cual es motivante considerando el rol del educador frente a la sociedad.

7.2.15. Responsabilidad Social vs Años de Docencia

GRÁFICO 24 Responsabilidad Social vs. Años de Docencia



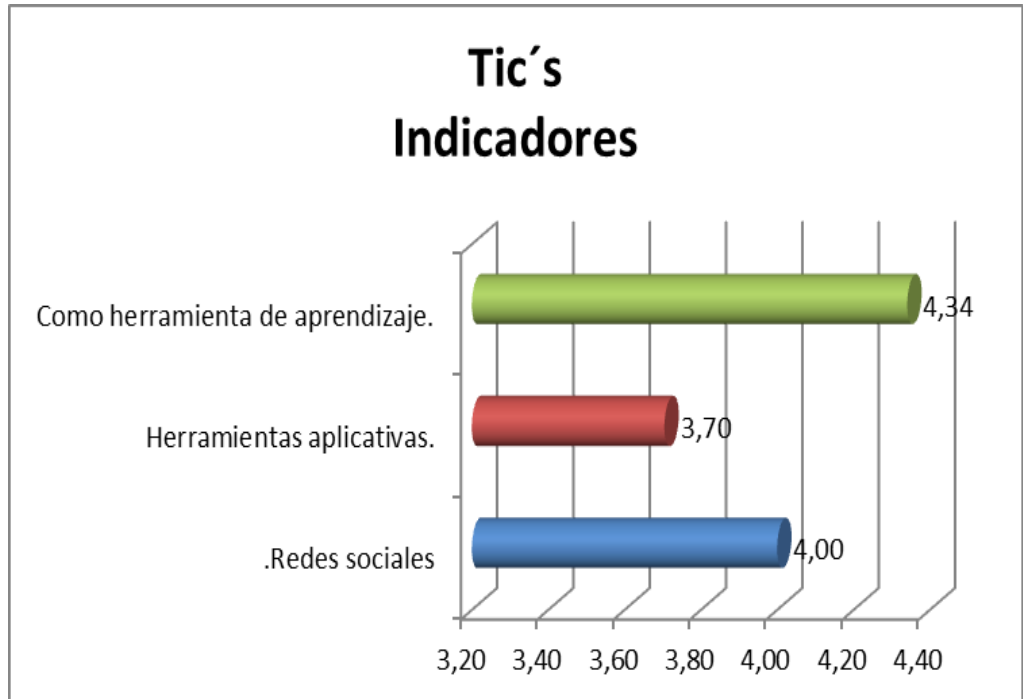
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes que tienden a sentir con mayor ímpetu la razón de la responsabilidad social, son aquellos que se encuentran prestando sus servicios en la USFQ entre 16 y 20 años que alcanzan un puntaje de 4,81; le sigue en importancia los que están comprendidos entre 21 y 25 años con el 4,67; en menor nivel entre 11 y 15 años con el 4,62; y, por debajo de este último los educadores que se encuentran en los rangos de edad entre 0 y 5 años y 6 y 10 años, con el 4,48 y 4,46 respectivamente.

7.2.16. Tic's Indicadores

GRÁFICO 25 Tic's Indicadores



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

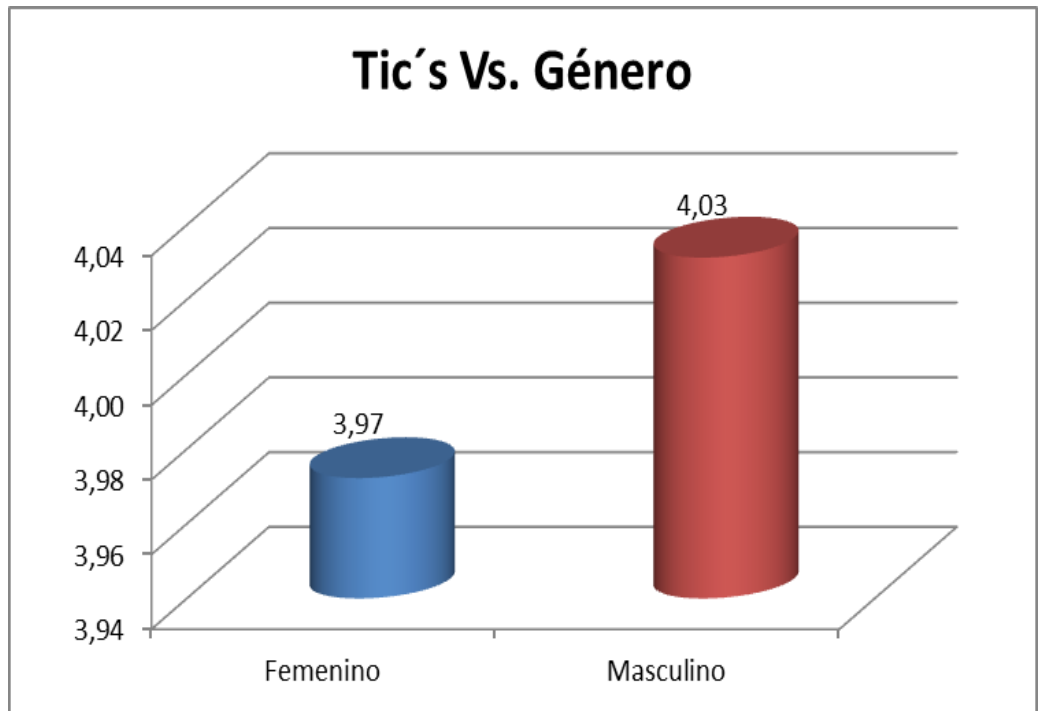
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los profesores del CAD emplean las Tic's, como herramienta de aprendizaje, el uso de las redes sociales es continuo, por otro lado, las herramientas aplicativas, aunque son consideradas en el proceso de formación, es de menor utilización.

Es preciso mencionar que cuando se realizó la encuesta a los docentes, expresaron la importancia para llevar a cabo la enseñanza de cierto tema educativo el empleo de las Tic's; por ejemplo para las exposiciones o para la práctica de la teoría en algún software.

7.2.17. Tic's vs Género

GRÁFICO 26 Tic's vs. Género



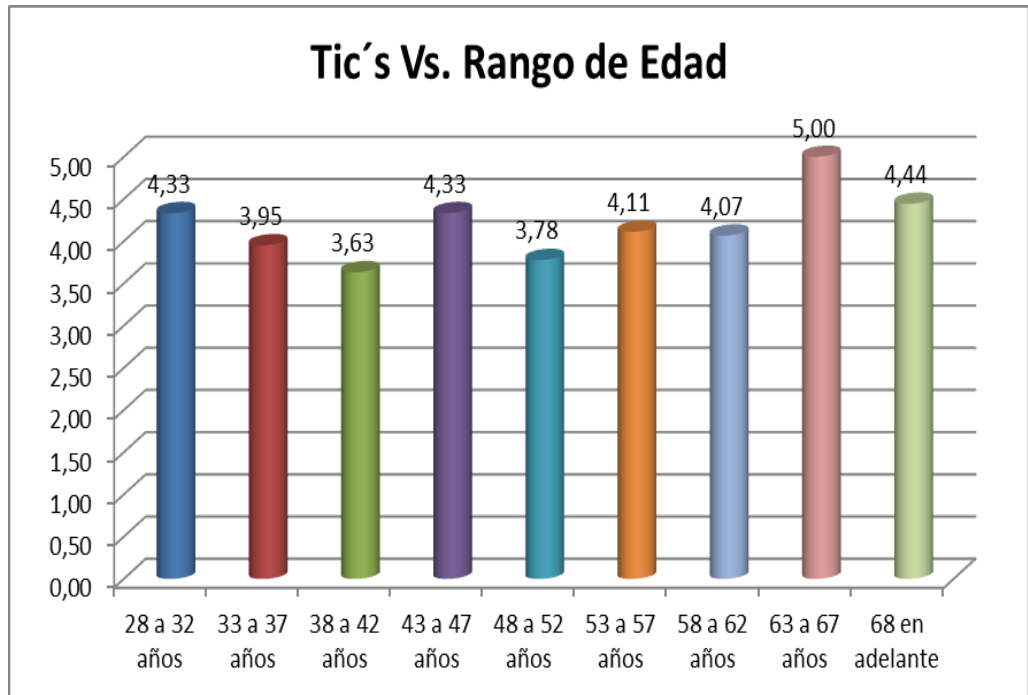
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes del género masculino son quienes más aplican las Tic's en el proceso de enseñanza-aprendizaje y su aplicación es "casi siempre", adicionalmente están de acuerdo en considerarlas como herramienta de apoyo. En el caso del género femenino, las toman en cuenta "algunas veces", de ahí los porcentajes que se visualiza en el gráfico.

7.2.18. Tic's vs Rango de Edad

GRÁFICO 27 Tic's vs. Rango de Edad



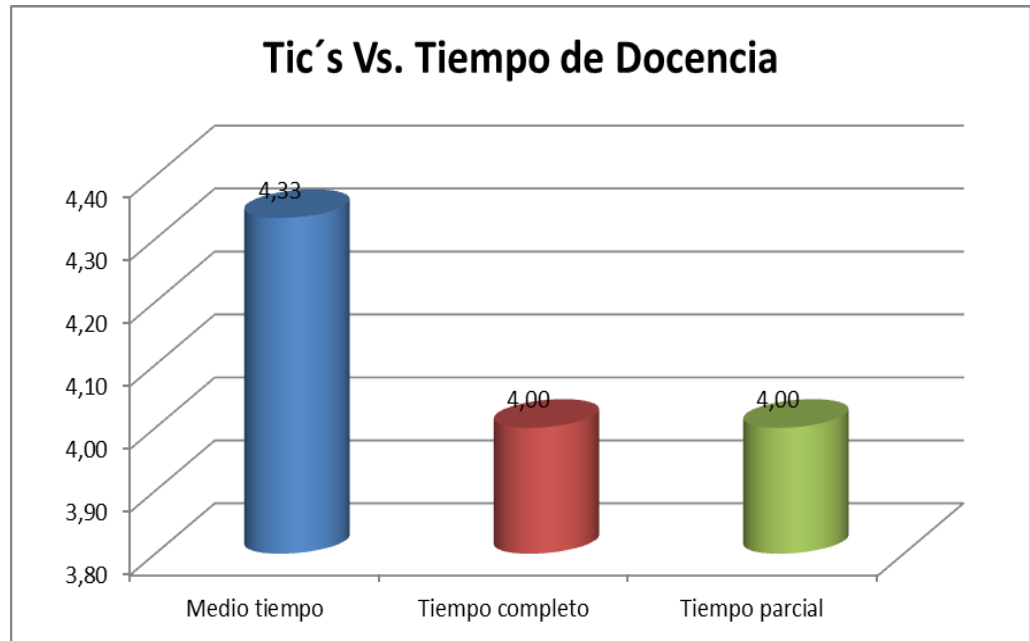
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes con edades superiores a 63 años consideran que las Tic's son esenciales para la educación; los demás grupos de edades también lo creen así, aunque presentan menores indicadores, como es el caso de aquellos comprendidos entre las edades de 38 a 42 años que manifiestan que utilizan las Tic's "Algunas Veces", lo cual puede estar influenciado por la falta de formación y motivación de éstos docentes en el uso de las herramientas educativas, puesto que más bien siguen pensando que el empleo de la pizarra y los libros es esencial en el proceso de formación del universitario.

7.2.19. Tic's vs Tiempo de Docencia

GRÁFICO 28 Tic's vs. Tiempo de Docencia



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

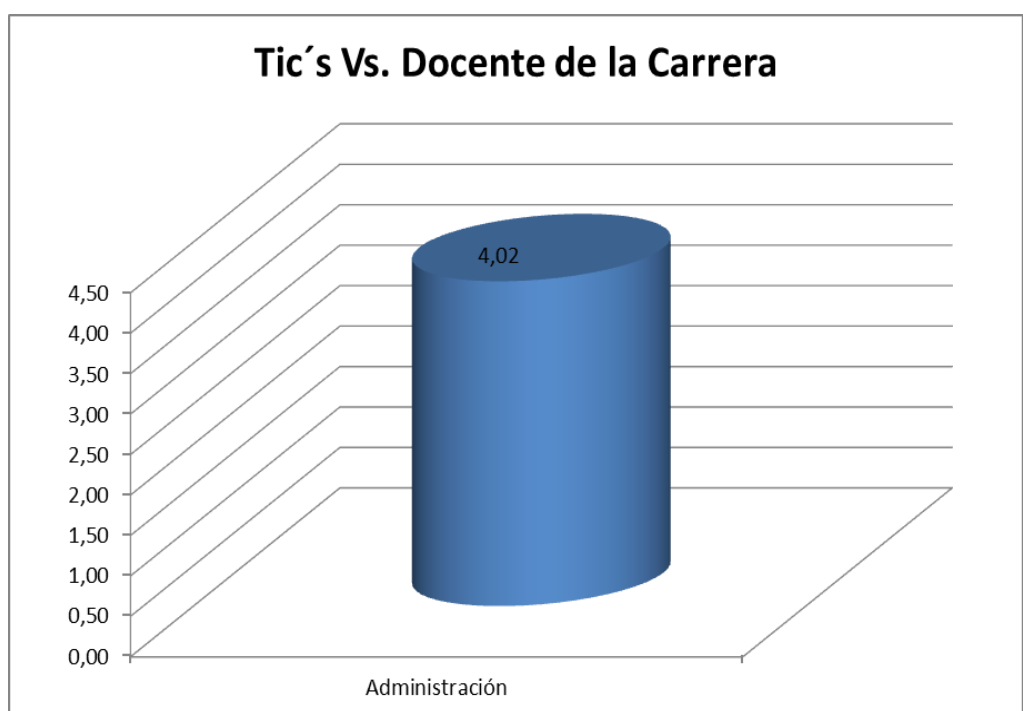
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta, se determinó que los docentes a medio tiempo son los que mayormente emplean las Tic's en el proceso de enseñanza con un puntaje de 4,33, le siguen en importancia los educadores a tiempo completo y parcial con una puntuación acumulada de 4. Los datos alcanzados permiten deducir que los educadores a medio tiempo por la carga horaria que deben cumplir se apoyan con mayor fuerza en el uso de las tecnologías de información y comunicación, que los que son a tiempo completo que contarían con mayor amplitud para conjugar tanto

los métodos tradicionales como los que en la actualidad nos provee la tecnología informática.

7.2.20. Tic's vs Docente de la Carrera

GRÁFICO 29 Tic's vs. Docente de la Carrera



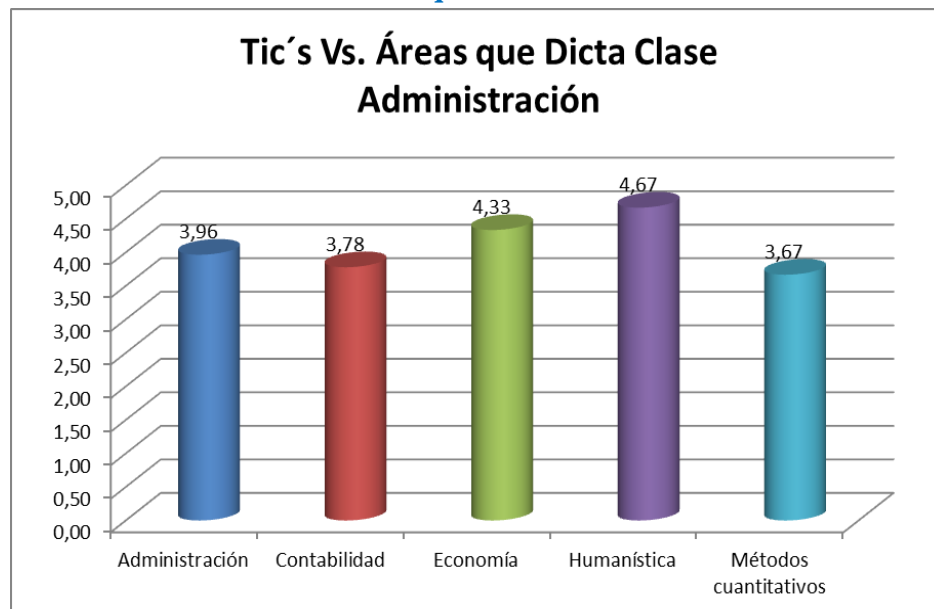
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo con los resultados de la encuesta y la entrevista mantenida CON los profesores, se determinó que en el CAD se aplican las Tic's como herramienta de apoyo en la docencia en forma continua, y que su empleo depende de la necesidad para el desarrollo de algún tema o materia en especial.

7.2.21. Tic's vs Áreas que dicta clase Administración

GRÁFICO 30 Tic's vs. Áreas que dicta clase Administración



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

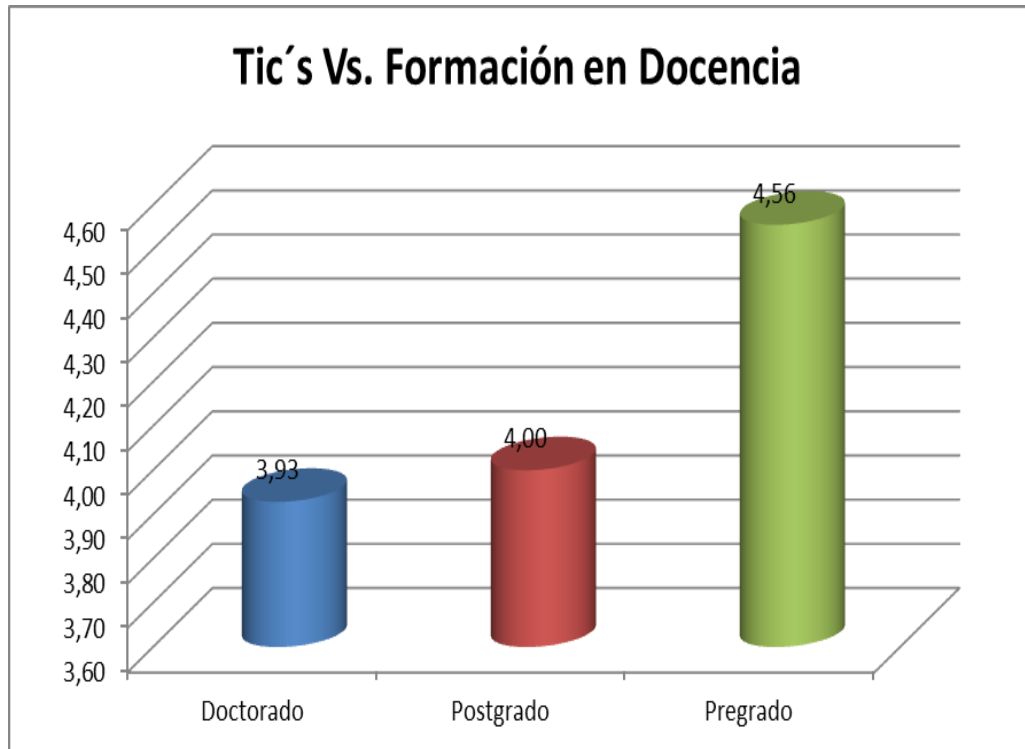
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes explicaron en la investigación de campo, que la utilización de Tic's, tales como software u otra ayuda tecnológica la consideran para materias especializadas, como es el caso de Administración, Economía y Métodos Cuantitativos; áreas en las que su uso depende de las necesidades; es por ello que en los resultados de este gráfico se puede observar que en los Métodos Cuantitativos los docentes usan “algunas veces” las Tic's.

En el área de la Humanística la usan más seguido, puesto que al incluir materias que son prácticas, que tienen como fin la reflexión usan programas de Microsoft como Power Point, y ciertos medios como el internet.

7.2.22. Tic's vs Formación en Docencia

GRÁFICO 31 Tic's vs. Formación en Docencia



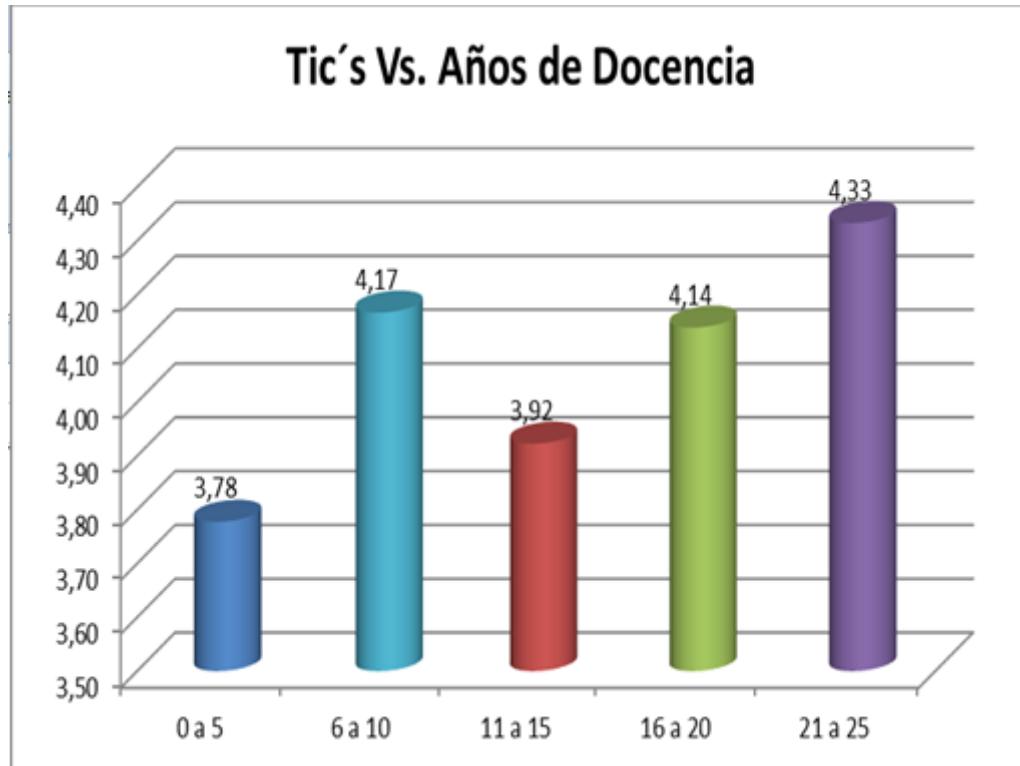
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes con formación profesional de pregrado, utilizan mayormente en su cátedra las herramientas que conforman las Tic's, como ayuda para el mejor desenvolvimiento y desarrollo de los estudiantes; sin embargo, los docentes con formación de postgrado igual las utilizan pero en menor frecuencia. A diferencia, de los profesores con perfil de doctorados que lo utilizan alguna vez.

7.2.23. Tic's vs Años de Docencia

GRÁFICO 32 Tic's vs. Años de Docencia



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

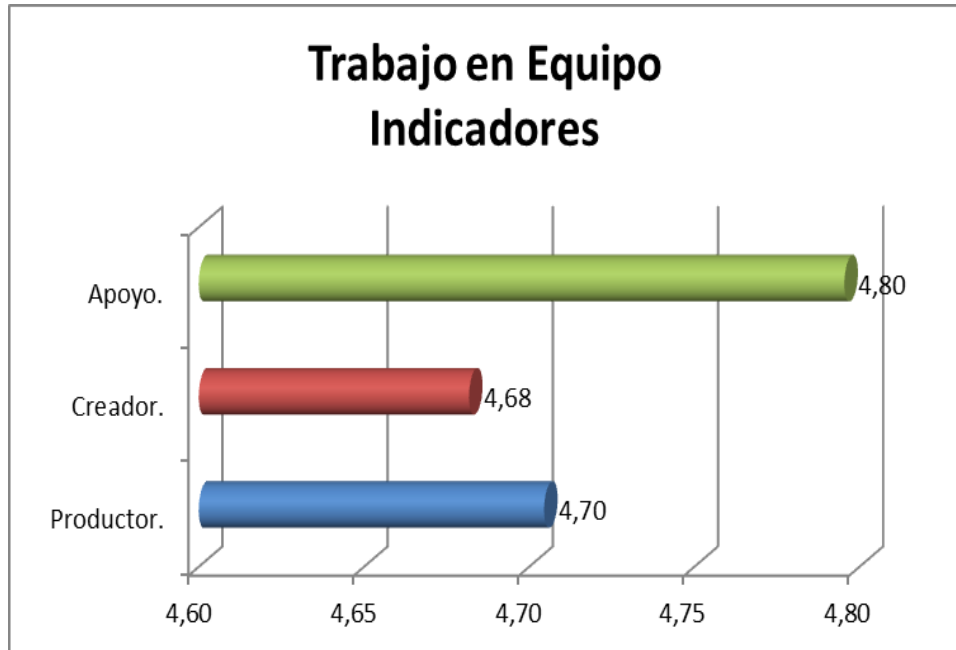
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes que llevan más de 21 años ejerciendo la docencia, están de acuerdo en que es esencial apoyarse en la utilización de las Tic's y señalan que la usan como método de ayuda para la cátedra casi siempre.

En cambio, los docentes con etapa inicial en la cátedra (0 a 5 años), indican que utilizan las herramientas alguna vez e incluso rara vez.

7.2.24. Trabajo en Equipo Indicadores

GRÁFICO 33 Trabajo en Equipo Indicadores



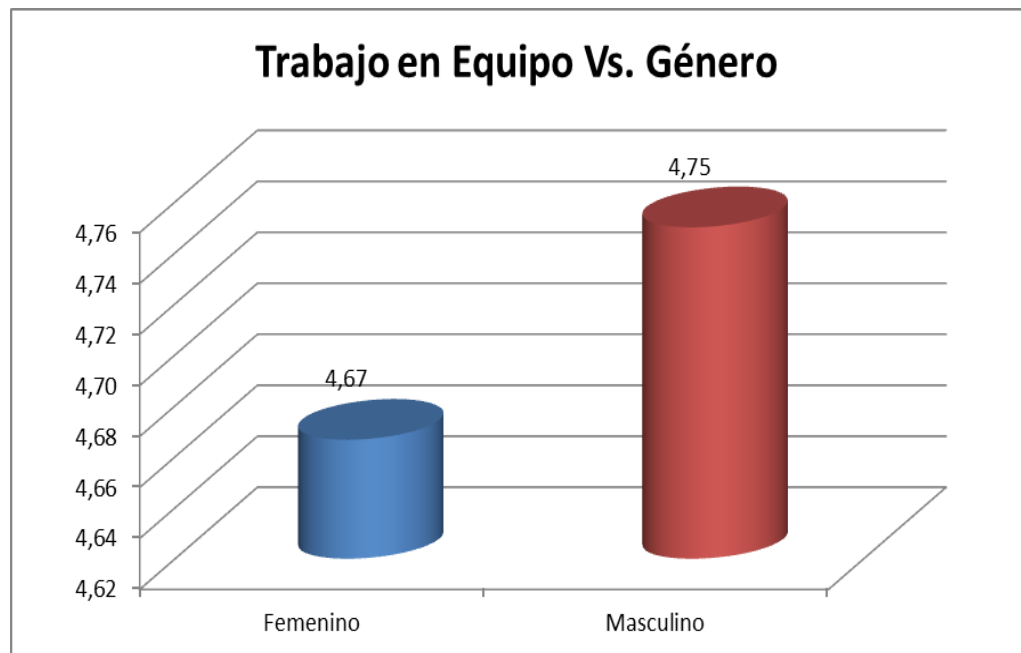
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes del CAD expresan que el trabajo en equipo es una característica aplicada entre ellos siempre y lo catalogan principalmente como apoyo a la realización y cumplimiento de objetivos; así mismo, lo consideran un indicador productor y creador para lograr la calidad en la educación. Según Rosa Blanco (2008), profesora de la escuela Arturo Hughes de Coronel, señala que la educación es algo tan complejo que es clave trabajar en equipo, porque nadie tiene la verdad absoluta; hay que apoyarse, compartir experiencias que uno tiene y aprender de otros.

7.2.25. Trabajo en Equipo vs Género

GRÁFICO 34 Trabajo en Equipo vs. Género



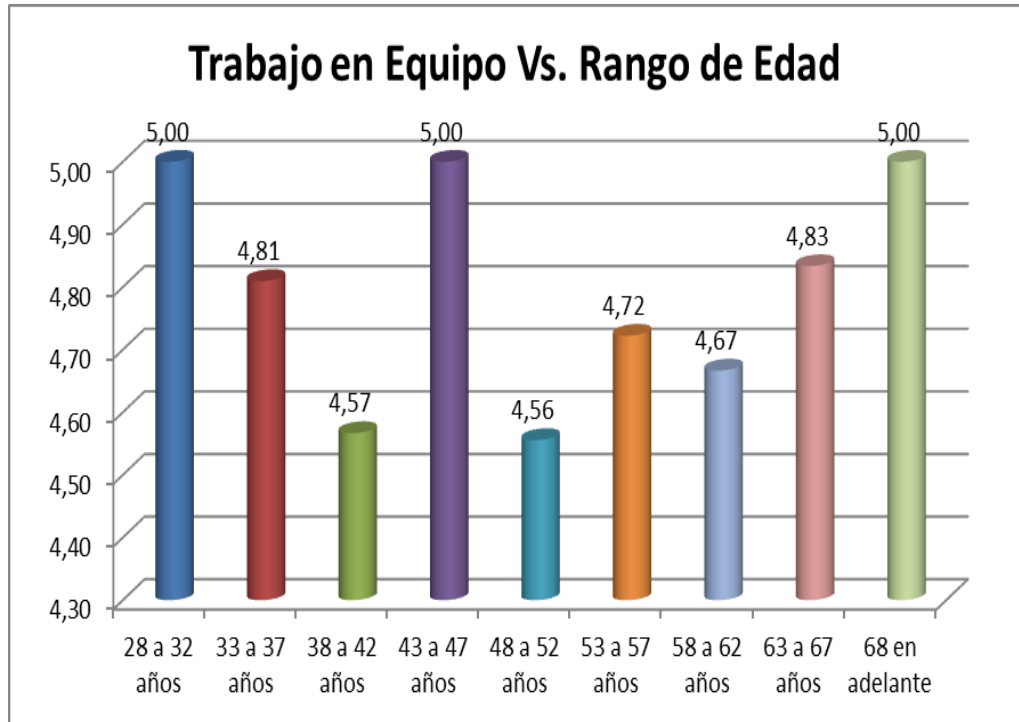
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo con los datos obtenidos, los docentes del sexo masculino están mayormente dispuestos a trabajar en equipo que sus colegas del sexo femenino.

7.2.26. Trabajo en Equipo vs Rango de Edad

GRÁFICO 35 Trabajo en Equipo vs. Rango de Edad



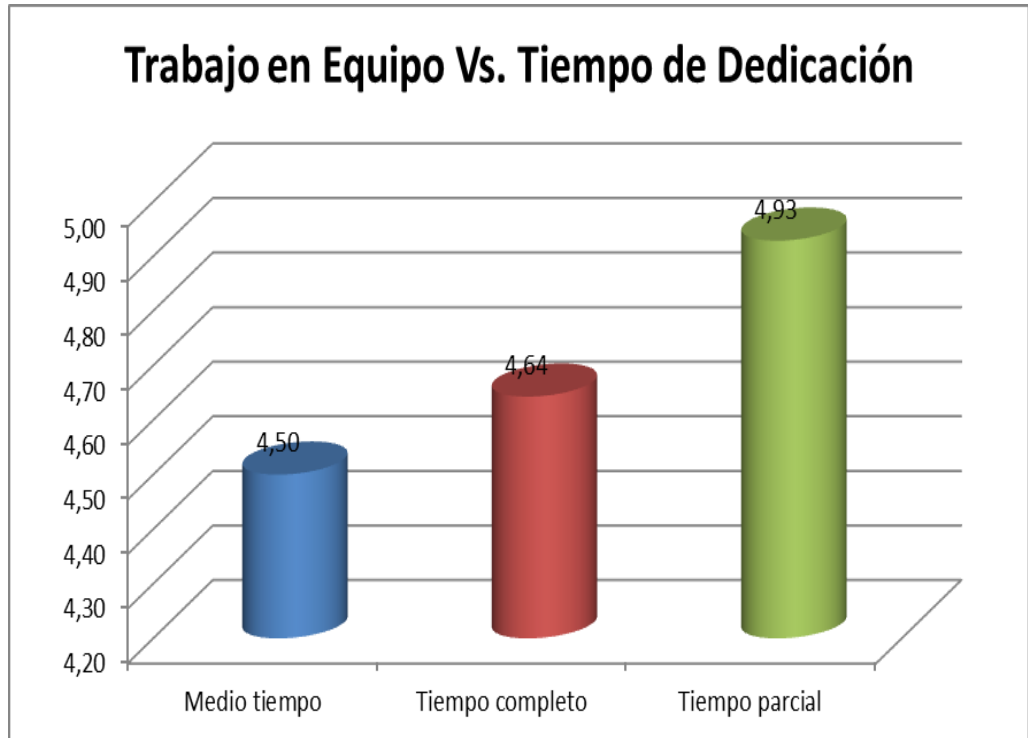
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Para los docentes encuestados, el trabajar en equipo con los educandos es una cualidad que les ha permitido culminar una actividad con éxito. De acuerdo con esta afirmación y los resultados obtenidos, se desprende que para los educadores cuyas edades oscilan entre 28 y 32 años; entre 43 y 47 años; y, 68 años en adelante, el trabajo en equipo siempre está presente para el desarrollo de las clases.

7.2.27. Trabajo en Equipo vs Tiempo de Dedicación

GRÁFICO 36 Trabajo en Equipo vs. Tiempo de Dedicación



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

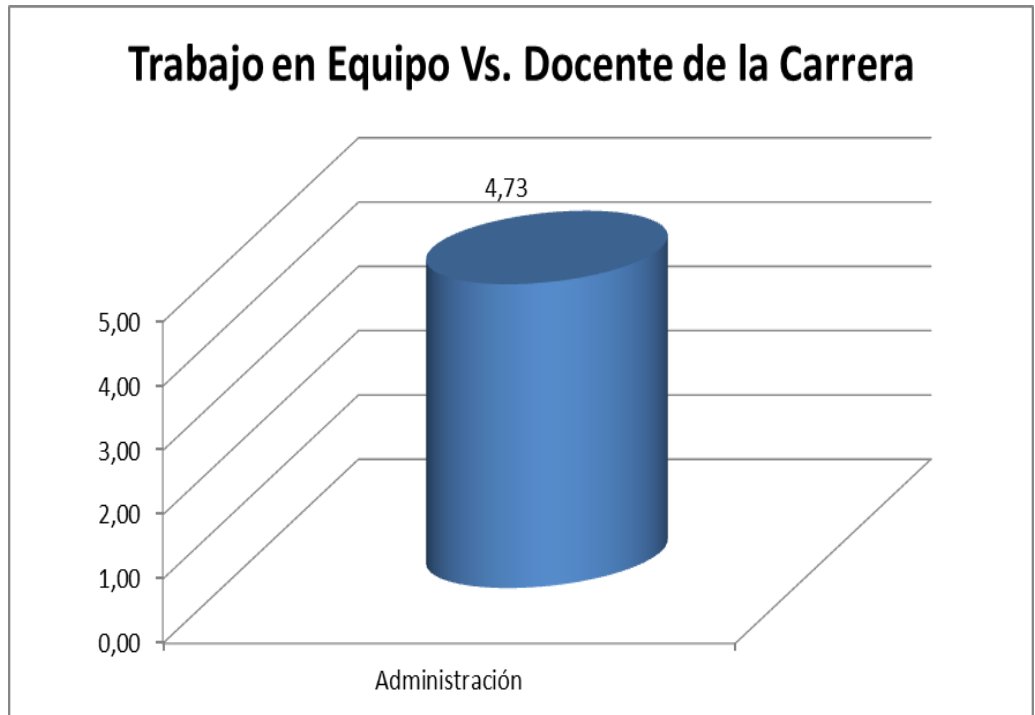
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes a tiempo parcial evidencian que “siempre” utilizan el trabajo en equipo y esto se sustenta por cuanto al no contar con suficientes horas de tutorías, se apoyan en esta técnica formando grupos de trabajo en clase, para que la comprensión de los temas tratados sea la óptima y se refuerce lo aprendido; así mismo, consideran el trabajo en equipo para que la búsqueda del conocimiento sea crítica, analítica y reflexiva.

Los profesores a tiempo completo, y medio tiempo, en cambio mencionan que “casi siempre”.

7.2.28. Trabajo en Equipo vs Docente de la Carrera

GRÁFICO 37 Trabajo en Equipo vs. Docente de la Carrera



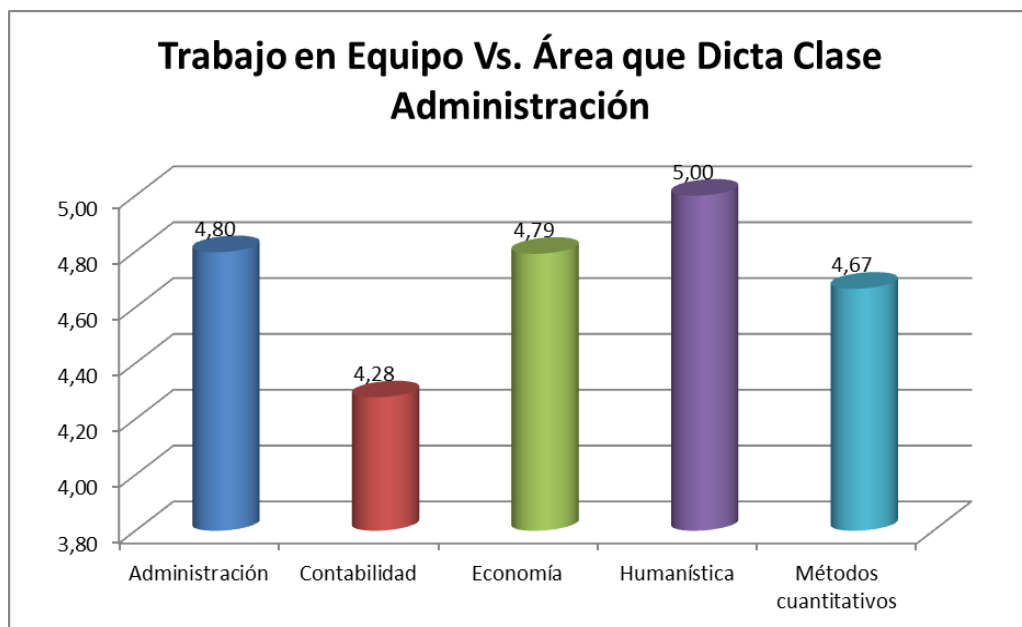
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Basándose en la escala de Likert, el trabajo en equipo es utilizado entre “casi siempre” y “siempre” por los docentes del Colegio de Administración para el Desarrollo, lo cual determina que el educador aplica esta importante característica del modelo de la Gerencia Participativa.

7.2.29. Trabajo en Equipo vs Área que dicta clase Administración

GRÁFICO 38 Trabajo en Equipo vs. Área que dicta clase Administración



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

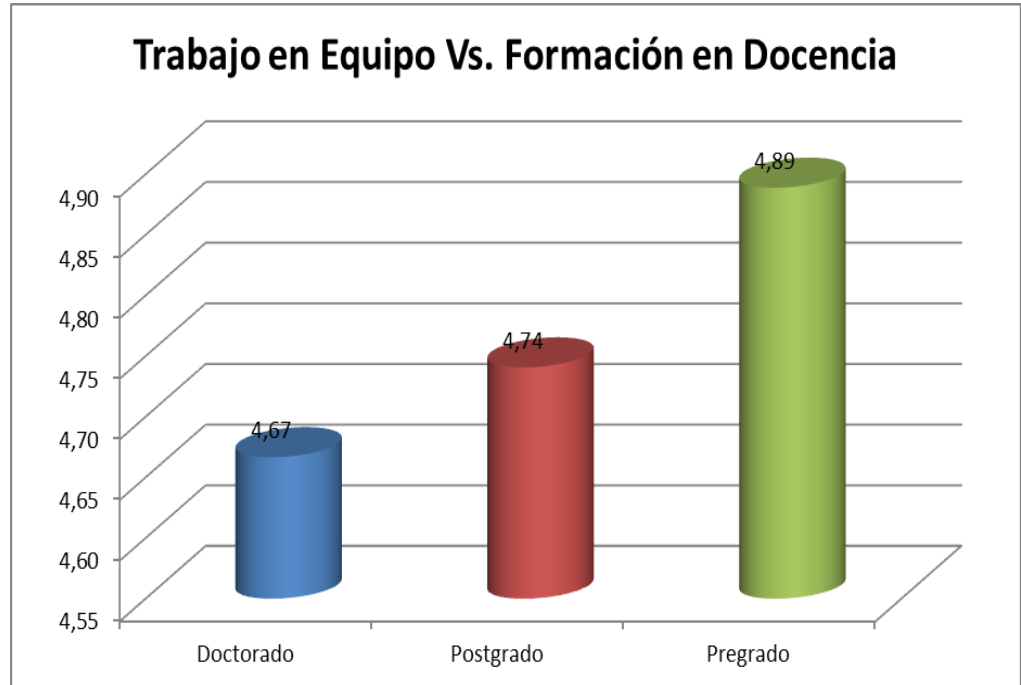
Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Del gráfico se aprecia que en el área de Humanística se recurre “siempre” al trabajo en equipo, esto se debe a que al ser un área en la cual se necesita más la exposición de ideas, y el hecho mismo de tomar una posición reflexiva y crítica en las materias que ésta incluye, hacen del trabajo en grupo una fortaleza.

De igual manera, en Administración se requiere del trabajo en equipo, puesto que para la planificación de objetivos o la creación de proyectos por ejemplo, se necesita de la conjunción de ideas a cargo de estudiantes y profesores. Le sigue Economía, Métodos Cuantitativos y Contabilidad.

7.2.30. Trabajo en Equipo vs Formación en Docencia

GRÁFICO 39 Trabajo en Equipo vs. Formación en Docencia



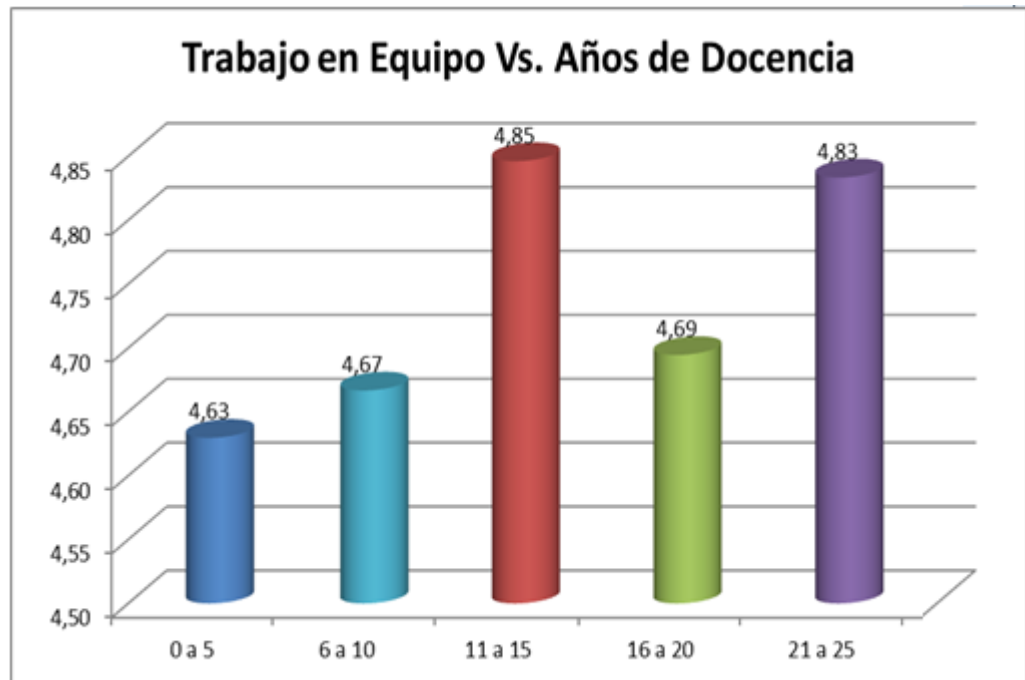
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El trabajo en equipo manifiestan desarrollar mayormente los docentes con formación en pregrado, seguido de los de postgrado, en el caso de los doctorados es menor; sin embargo, todos los docentes lo aplican casi siempre como herramienta de intercambio de conocimientos.

7.2.31. Trabajo en Equipo vs Años de Docencia

GRÁFICO 40 Trabajo en Equipo vs. Años de Docencia



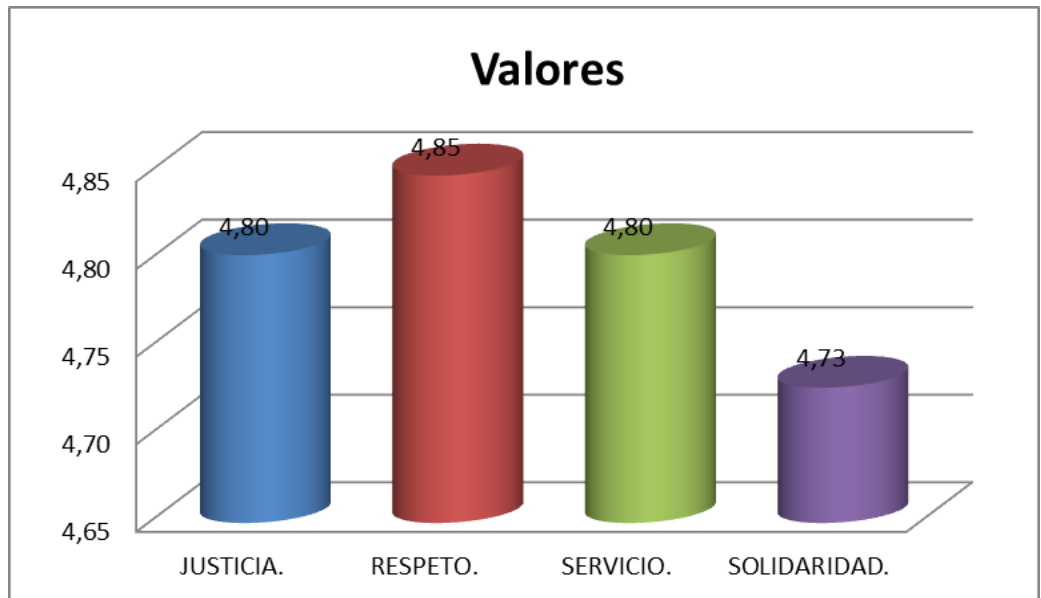
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

De acuerdo con el gráfico se determina que los docentes que presentan más de 11 años de actividad, emplean con mayor énfasis el trabajo en equipo como alternativa de apoyo para el proceso de aprendizaje, que los que registra menor tiempo de servicio, no obstante, las diferencias no son representativas como para deducir que para estos grupos minoritarios no sea también importante el fomentar una condición de trabajo que mejora las relaciones personales y sociales con los educandos y potencia el desarrollo profesional.

7.2.32. Valores

GRÁFICO 41 Valores



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

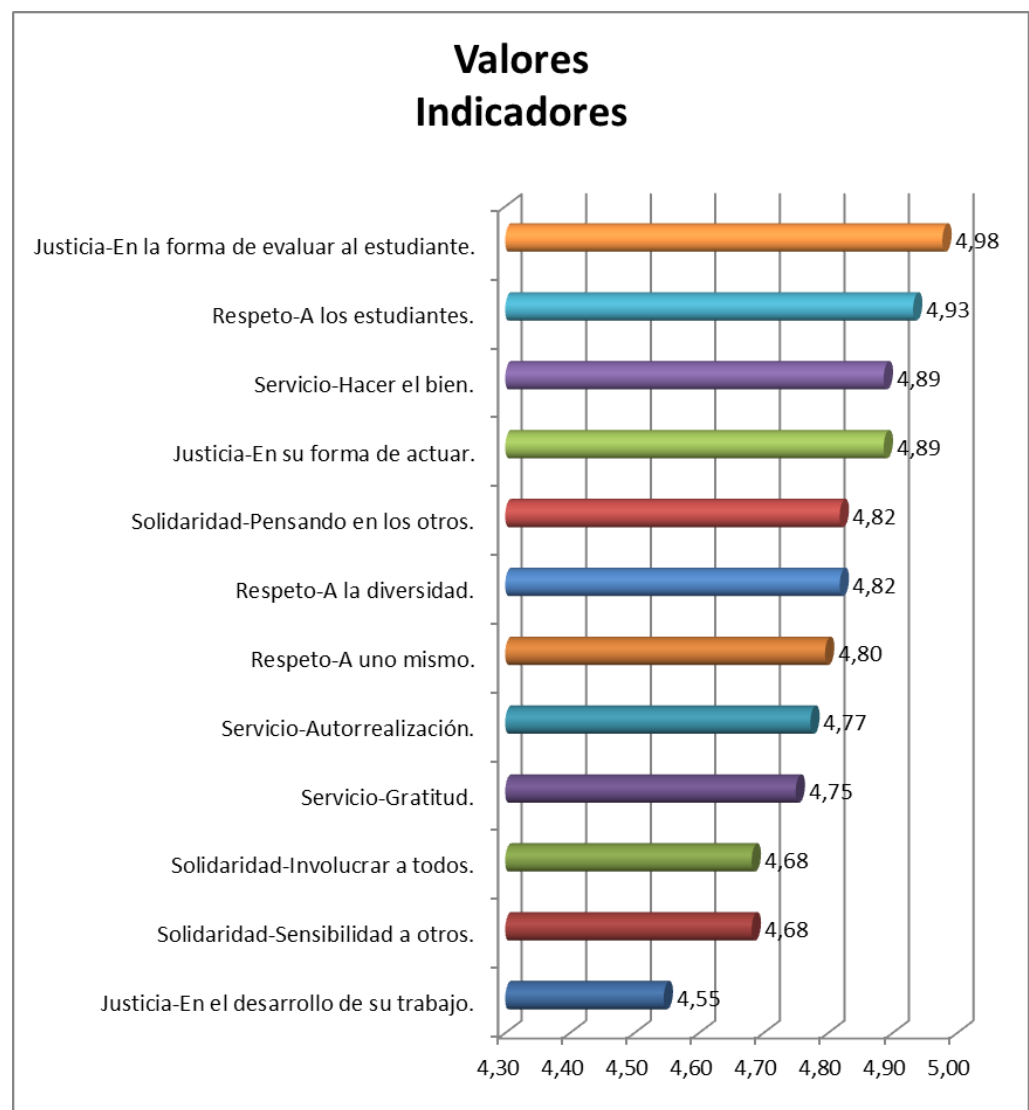
Es importante que una educación de calidad tenga como finalidad formar al estudiante tanto en lo académico como en valores humanos; y que a su vez el docente universitario emplee dichas cualidades como forma de llegar al estudiante y relacionarse de tal manera que el proceso de aprendizaje sea logrado al máximo nivel de satisfacción. Los valores corroboran a que las relaciones humanas tengan cierto vínculo de conexión que facilite la comunicación y la comprensión.

De los cuatro valores considerados para el estudio: la justicia, el respeto, el servicio y la solidaridad; los docentes del CAD piensan que el respeto es el valor más empleado por ellos y es de aplicación diaria, de hecho el puntaje

alcanzado es de 4,85. De igual manera, la justicia y el servicio con menor puntuación (4,80) ocupan un lugar especial; en menor grado está la solidaridad (4,73) que aunque es una cualidad que está siempre presente, es el de menor aplicación, de acuerdo con los resultados de la encuesta.

7.2.33. Valores Indicadores

GRÁFICO 42 Valores Indicadores



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

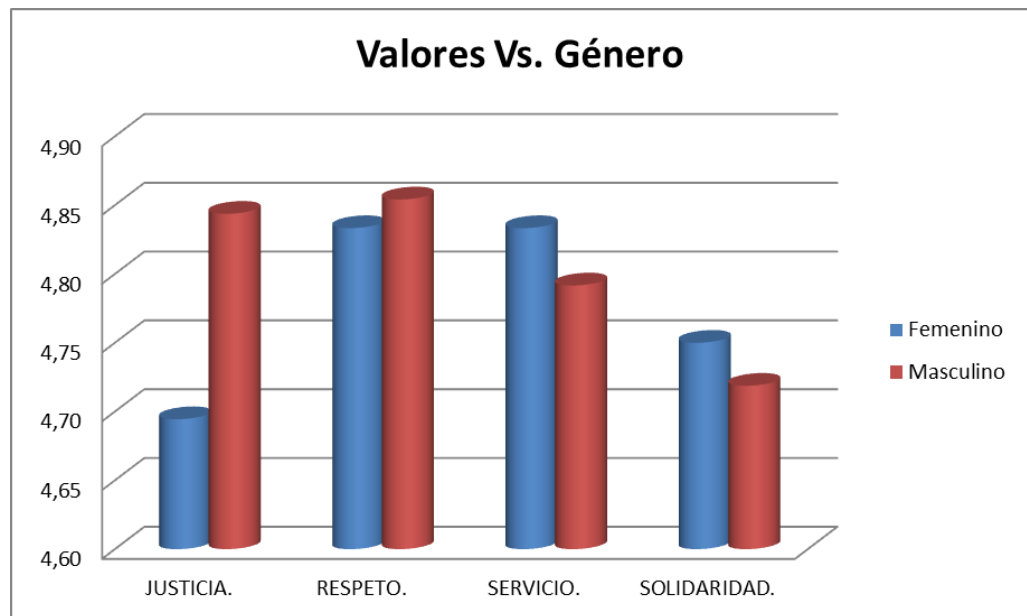
En el gráfico se observa que los valores más practicados por los docentes son: la justicia y el respeto; el primero en relación a la forma de evaluar a los estudiantes y el respeto igual hacia ellos. El ser justos es una virtud muy difícil de practicarla; sin embargo, los docentes del CAD en la entrevista manifestaron que lo son al momento de dar a cada estudiante lo que merece en cuanto a sus deberes, trabajos y evaluaciones, puesto que cada estudiante tiene asignado un código y no la especificación de su nombre y apellido, lo cual asegura de cierta manera que el docente no tenga preferencia por alguien, sino que basado en su criterio y en parámetros establecidos asigne una calificación justa.

Así mismo, los docentes en la entrevista hicieron notar que son personas muy respetuosas, lo cual beneficia la relación de estudiantes con docentes; este valor está siempre presente en el proceso de aprendizaje, ya que principalmente su respeto va dirigido hacia los estudiantes, luego a la diversidad y a sí mismos.

Los docentes aplican siempre el servicio orientado a “hacer el bien” y esto se ve reflejado en que son personas solidarias que piensan en los intereses de otros. El sentir que su servicio va dirigido hacia los demás, indica que lo hacen siempre por auto realización y gratitud.

7.2.34. Valores vs Género

GRÁFICO 43 Valores vs Género



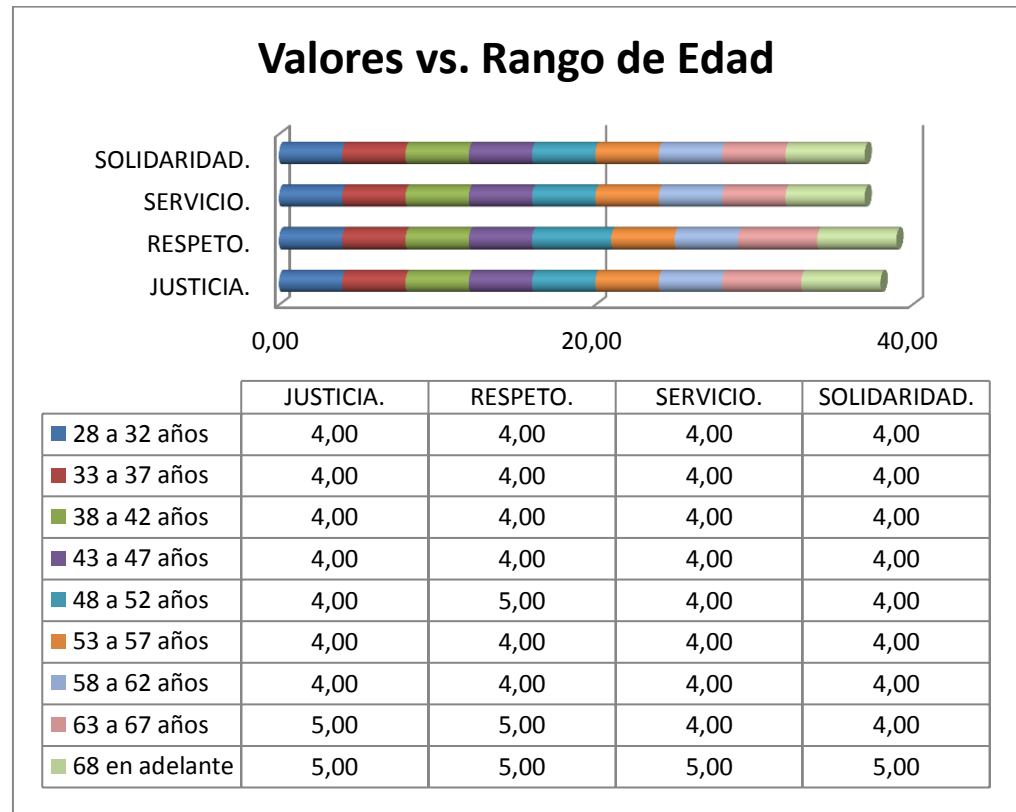
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El siguiente gráfico muestra que los docentes hombres manifiestan ser más justos y respetuosos que las mujeres; y que por el contrario ellas son más encaminadas a ser serviciales y solidarias.

7.2.35. Valores vs. Rango de Edad

GRÁFICO 44 Valores vs Rango de Edad



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

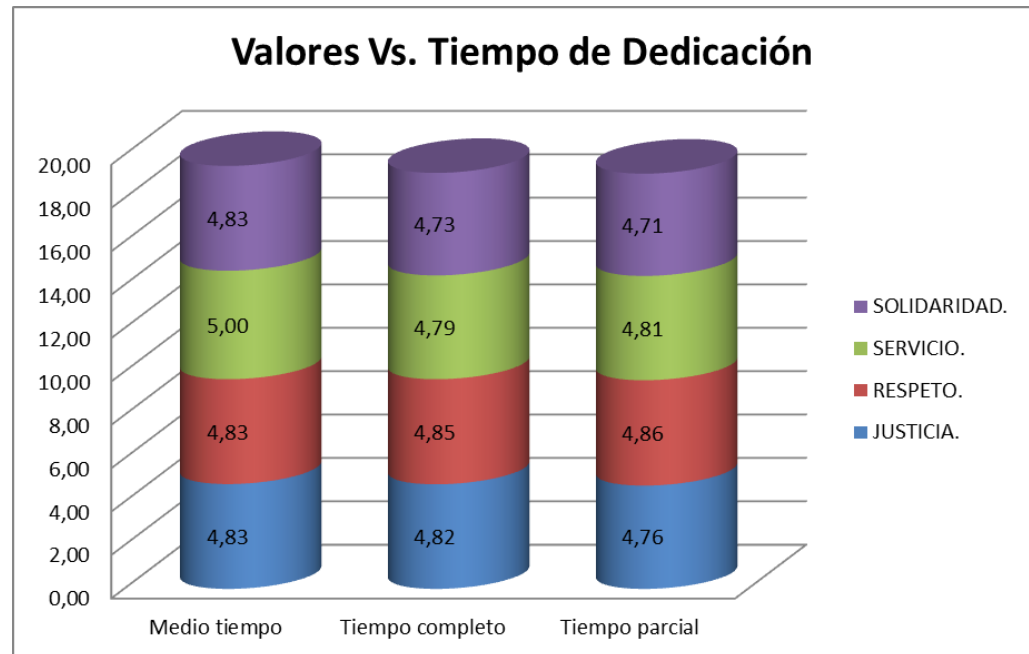
Los docentes con edades superiores a 63 años son aquellos que por su madurez y experiencia tienden a ser más justos, respetuosos, solidarios, y que su actitud siempre está orientada al servicio. Este grupo de docentes corresponde el 13% del total de profesores del CAD.

Es importante mencionar que todos los docentes practican los valores en las actividades académicas; este argumento estuvo basado en los resultados de la investigación e interpretados mediante la escala de Likert, que en este

caso es superior a 4,67 puntos; es decir, que está en la media de que se aplica en algunos casos “siempre” y en otros “casi siempre”. Lo destacable también es que todos los docentes están conscientes de la importancia de la práctica de los valores y en la investigación de campo resaltaron estar de acuerdo con esta afirmación.

7.2.36. Valores vs. Tiempo de Dedicación

GRÁFICO 45 Valores vs Tiempo de Dedicación



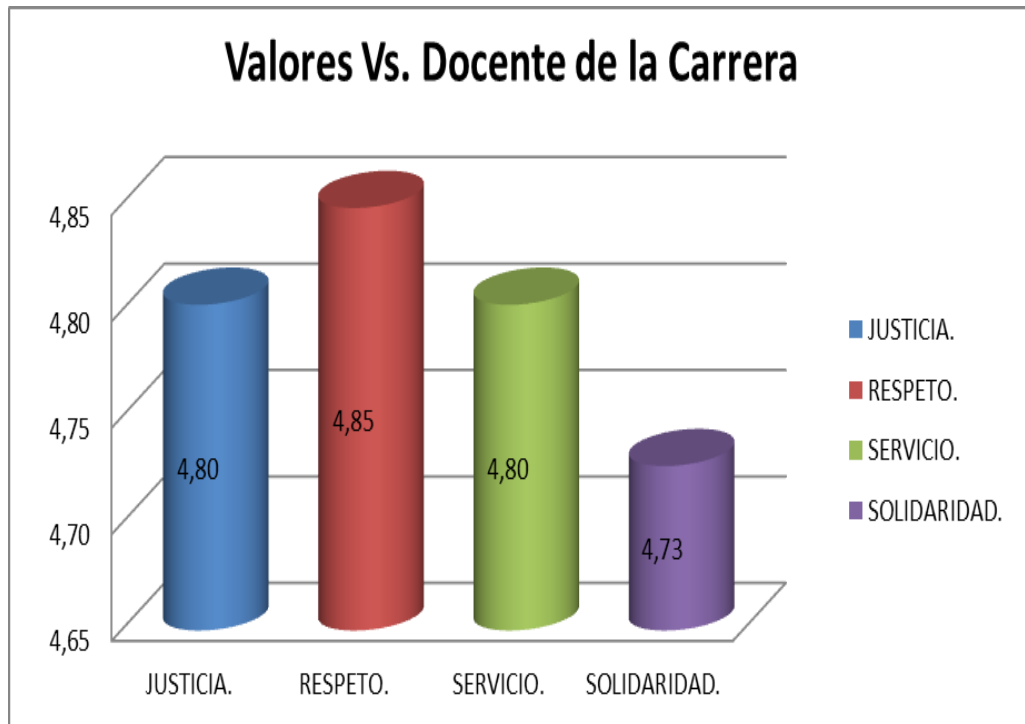
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Basado en los resultados de la investigación de campo, se determinó que los profesores bajo la modalidad a “medio tiempo” ponen en práctica con mayor énfasis los valores como la solidaridad, el servicio, la justicia y el respeto. En los de “tiempo parcial” y a “tiempo completo” el valor del respeto es el predominante, sin dejar de lado los otros 3 valores humanos. Es preciso mencionar, que la presente investigación da a conocer que los docentes cumplen con un perfil académico y humano, esto se corrobora en los resultados obtenidos de que la aplicación de los valores es tendiente a “siempre” (Escala de Likert).

7.2.37. Valores vs. Docente de la Carrera

GRÁFICO 46 Valores vs Docente de la Carrera



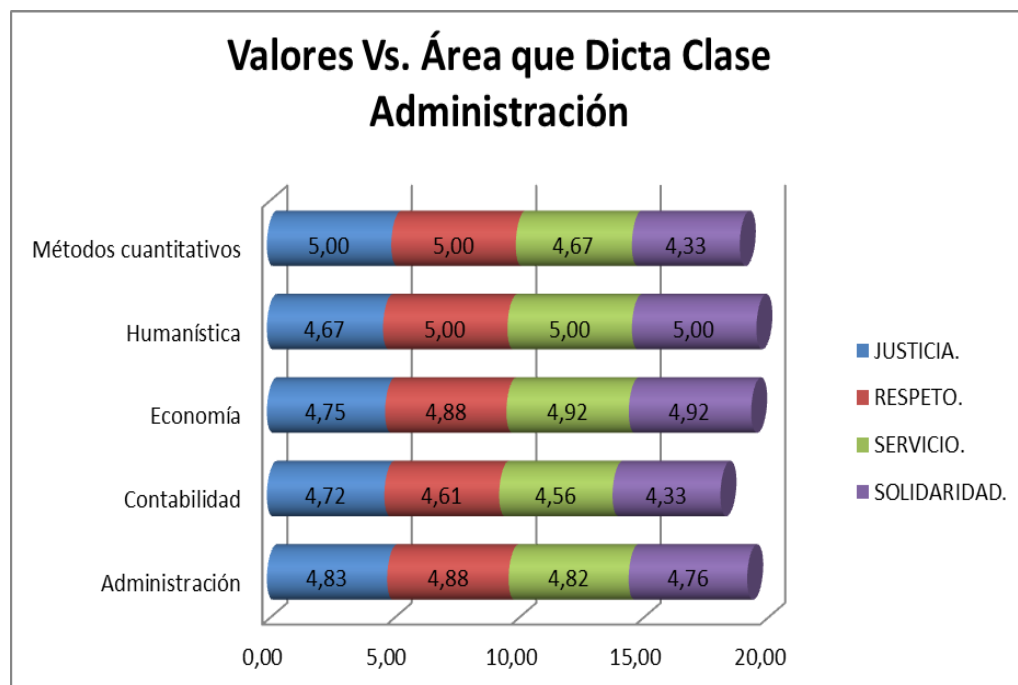
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El valor que mayormente prevalece en el docente de la carrera de Administración es el respeto (4,85); lo cual tiene coherencia con los resultados globales que se muestran en el gráfico No.41. Los valores como la justicia y el servicio con un puntaje de 4,80 cada uno también son importantes, sin dejar de lado a la solidaridad que aunque en menor grado (4,73) es una cualidad que también está presente en el docente de Administración.

7.2.38. Valores vs. Área que dicta clase Administración

GRÁFICO 47 Valores vs Área que dicta clase Administración



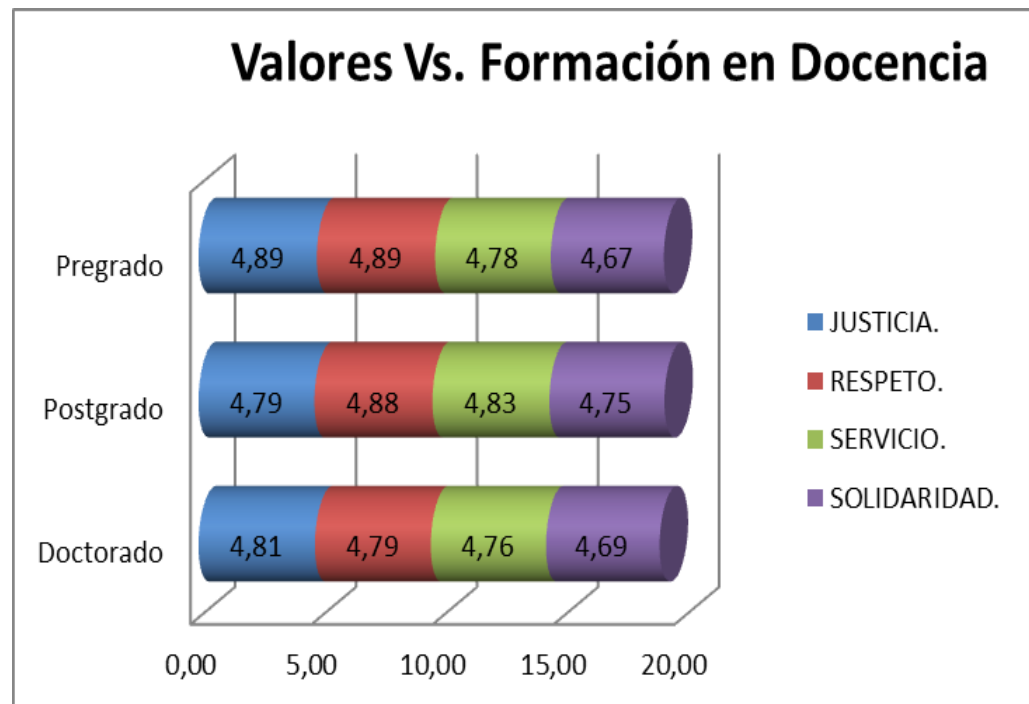
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

En el área de Métodos Cuantitativos los valores de justicia y respeto con una puntuación de 5 cada uno son los que mayormente inciden en el docente, en el área de Humanística aparecen el respeto, el servicio y la solidaridad con igual puntaje de 5 para cada uno, que constituyen cualidades que siempre están consideradas por los educadores; en Economía el servicio y la solidaridad con puntajes de 4,92 cada uno son puestos en práctica permanentemente; mientras que en Contabilidad la justicia y el respeto con puntuaciones de 4,72 y 4,61 respectivamente son los predominantes, finalmente en el área de Administración el respeto y la justicia con puntajes de 4,88 y 4,83 en su orden son los esenciales.

7.2.39. Valores vs. Formación en Docencia

GRÁFICO 48 Valores vs. Formación en Docencia



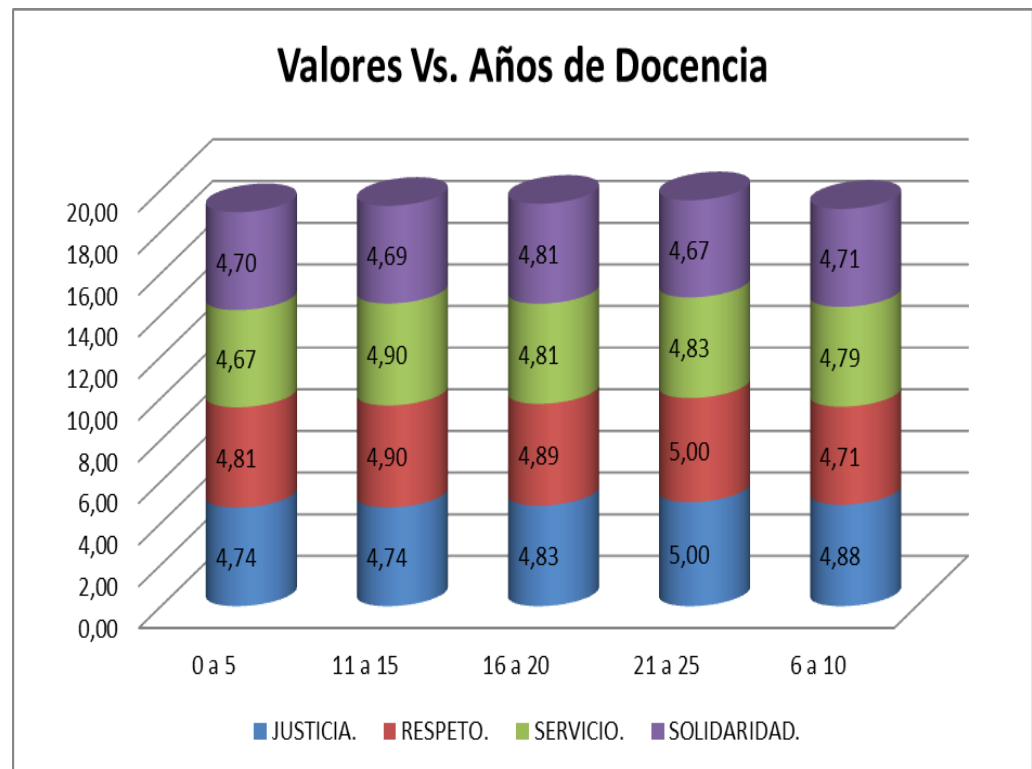
Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

Los docentes con formación de “pregrado” evidencian el cultivo de la justicia y el respeto, en menor grado aparecen el servicio y la solidaridad; en “postgrado” el respeto prevalece por sobre los valores de servicio, justicia y solidaridad; mientras que en el caso de los de “doctorado” la justicia es el valor que predomina, siendo de menor consideración el respeto, el servicio y la solidaridad. Cabe mencionar que para cada grado de formación, el valor del respeto es el predominante, no por esto se podría deducir que son menos importantes las demás virtudes.

7.2.40. Valores vs. Años de Docencia

GRÁFICO 49 Valores vs. Años de Docencia



Fuente: Proyecto El Docente como Gerente en el Aula desde la Visión de la Gerencia Participativa, 2013 PUCE

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

El respeto y la justicia son valores humanos que los docentes que tienen de 21 a 25 años de experiencia, practican “siempre”, en menor consideración están el servicio y la solidaridad.

Para los docentes con experiencia de 0 a 5 años es primordial el respeto, por debajo están la justicia, la solidaridad y el servicio; para los de 6 a 10 años la justicia es esencial, en menor grado se encuentran el servicio, el respeto y la solidaridad; para los de 11 a 15 años el respeto y el servicio son

fundamentales, los que están sobre la justicia y la solidaridad; mientras que para los comprendidos entre 16 a 20 años de docencia el respeto es el valor influyente, el cual se encuentra por encima de la justicia, el servicio y la solidaridad.

8. CONCLUSIONES

- La gerencia participativa, implica que el docente al ser un líder, cuente con habilidades que le apoyen a cumplir a satisfacción la cátedra, es imprescindible el espíritu de grupo, por el trabajo en equipo que se requiere, como mecanismo para involucrar a todos los estudiantes en el proceso de alcanzar los objetivos. Además, el docente es visto como un gerente en el aula, siendo por tanto líder en el traslado de los conocimientos y en el estímulo de potenciar las capacidades de sus alumnos. El constituirse en un gerente, implica tener el perfil académico deseable, poseer habilidades gerenciales y tener cierta sinergia con todos los involucrados en el proceso educativo.
- La Ley Orgánica de Educación Superior exige el cumplimiento de requisitos para la creación de una universidad o una escuela politécnica, entre los que señala que la planta docente básica se conforme con al menos un 60% o más con dedicación a tiempo completo y con grado académico de posgrado debidamente certificado por el Consejo de Educación Superior. En el Colegio de Administración para el Desarrollo CAD, de acuerdo con las encuestas efectuadas, se determinó el acatamiento de esta disposición al contar con un 64% de docentes a tiempo completo, que ofertan una carga laboral diaria entre 12 a 15 horas y registran una experiencia laboral de entre uno y veinte y cinco años; así como un 61% de educadores poseen títulos correspondientes a postgrados.

- Sobre la base de los resultados obtenidos, y mediante el análisis estadístico se estableció que los profesores del Colegio de Administración para el Desarrollo (CAD), utilizan las TIC's (Tecnología de la Información y la Comunicación) como herramientas de aprendizaje en forma continua, con lo cual se ha conseguido la participación activa, crítica y reflexiva de los estudiantes, con el fin de mejorar sus competencias. Fortaleza también constituye el promedio de 13 estudiantes por cada profesor que registra el colegio, lo cual refuerza la educación personalizada.
- De la investigación se identificó que el docente del CAD posee características de líder que implica una Gerencia Participativa en el aula, por cuanto de acuerdo con la escala de Likert, en gestión aplican las habilidades gerenciales de motivación y valores, las que van orientadas al crecimiento personal de sus educandos y al logro de objetivos, particulares que son considerados en el desarrollo del proceso de enseñanza. Igualmente las habilidades analíticas, identifican al docente, lo cual es relevante en el análisis de problemas y en la evaluación de alternativas de mejora, que lleva a concluir que en el CAD se busca que los docentes conduzcan procesos de constante innovación mediante técnicas de investigación y desarrollo.
- Las habilidades interpersonales, también marcan diferencia en el docente del CAD, las que se refieren a las destrezas que están en relación con los subordinados, van dirigidas a mejorar la comunicación con aquellos miembros de un mismo entorno, al desarrollo de un clima de colaboración, y a la capacidad de influir en las personas con las que no se tiene contacto directo, cualidades que de acuerdo con la propuesta

de Edgar Schein ayudan en la administración eficiente de una organización y a ser un líder exitoso.

- De acuerdo con la investigación se determinó que los docentes de ambos géneros independientemente de la edad que tengan, tienen conciencia de la responsabilidad social que realizan en bien de la sociedad, al ser los portadores de conocimientos claves para el desarrollo profesional de los estudiantes, ejercen su labor con dedicación y sobre todo con compromiso, sin embargo, el género femenino con una mínima diferencia siente mayor compromiso con la sociedad que los varones.
- De las cuatro habilidades gerenciales, las docentes del género femenino dominan en tres de ellas, con excepción de las emocionales, mientras que en el caso masculino tienen menor nivel en las analíticas.
- Las evaluaciones del desempeño a las que se someten los profesores del CAD, constituyen medidores del grado de satisfacción de los estudiantes y un parámetro para que las autoridades tomen decisiones. Como gerentes en el aula, los docentes necesitan ser evaluados por sus subalternos, en este caso los estudiantes, de este proceso surgen oportunidades de mejora, que posteriormente se traduce en la calidad de la educación, que constituye uno de los pilares de la Ley Orgánica de Educación Superior. Aspecto importante, es el tema remunerativo, que constituye también una fortaleza del colegio, al contar con docentes en calidad de titulares e investigadores con ingresos que oscilan entre los \$1350 y \$3500, lo cual es una motivación que compromete al educando con la institución.

- Los aspectos antes citados, permiten concluir que los docentes del CAD en la actualidad, estarían adoptando las características de gerentes en el aula, con evidencias de prácticas de habilidades gerenciales, responsabilidad social, trabajo en equipo y humanismo, como muestras o atributo de una Gerencia Participativa.

9. RECOMENDACIONES

- Con el fin de ampliar la base de docentes con títulos de postgrados que registra la USFQ en la actualidad, es necesario que sus autoridades continúen estimulando la preparación profesional de los educadores, puesto que es una medida que es necesaria tomarla, toda vez que la decadencia que presenta la universidad ecuatoriana, es fruto en parte de los docentes, quienes no han cumplido a satisfacción con su deber de preparación, capacitación y mejoramiento de las metodologías de enseñanza que beneficie a los estudiantes. Por tanto, es imperioso que la estrategia de mejora se encamine también a un apoyo decidido del Estado en este sentido, solo así se logrará contar con profesionales que adopten las características de gerentes en el aula, desde la visión de la gerencia participativa.
- Los docentes universitarios son considerados estratégicos en el ámbito educativo, puesto que cumplen un papel de responsabilidad social ante la sociedad, en la transmisión de conocimientos a los educandos, es por esto que deben ser conscientes de las habilidades que demanda el incursionar en este campo, de otra manera sus dirigidos serán los que sufran las consecuencias de esta deficiencia. Las Instituciones de Educación Superior deben ser líderes de capacitación en nuevos procesos de enseñanza aprendizaje, asimilando este tipo de investigaciones que demuestran atributos de un gerente participativo.

- Con la finalidad de investigar si los futuros docentes que se forman en las diferentes universidades del país, reciben una enseñanza, capacitación y entrenamiento que fomente las habilidades gerenciales, que deben reunir los docentes, para constituirse gerentes en el aula, se recomienda ampliar el estudio en este sentido, el cual también servirá para conocer la realidad a nivel nacional y en el evento de que los resultados sean deficientes proponer las acciones de mejora que correspondan.
- Es interesante también evaluar las habilidades que consideran las diferentes Facultades de Ciencias de la Educación de la ciudad de Quito, para la selección y reclutamiento de los futuros docentes, así como analizar su malla curricular y a su vez comparar, si estas destrezas están en concordancia con la contratación de un líder / gerente en el aula.
- De los resultados de la investigación, probablemente se recomiende la modificación de las mallas curriculares de estas facultades, para los programas de pregrado; y, postgrado en la modalidad presencial, semi presencial y a distancia, considerando que la educación actual merece prioritaria atención, la incorporación de nuevas modalidades educativas y de nuevas tecnologías al quehacer de la formación de maestros para este nuevo siglo. Se recomienda por tanto continuar con este tipo de investigaciones en las cuales el estudiante conoce de la realidad nacional y puede aportar a la sociedad.
- Se considera también importante que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, continúe promoviendo temas de investigación, en los que participen

activamente los estudiantes que están próximos a obtener su título de tercer nivel, cuyos resultados contribuyan a la solución de los problemas que aquejan a nuestra sociedad.

GLOSARIO

ACTIVIDADES AMBIENTALES

Es el conjunto de operaciones o acciones que realizan los seres humanos a nivel cultural, económico y social, con el fin de prevenir, cuidar, mitigar o disminuir los impactos ambientales positivos o negativos generados por la ejecución de las operaciones, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los seres humanos y del medio ambiente.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Son aquellas acciones, operaciones y procedimientos que realiza el ser humano con el fin de generar y administrar los recursos (bienes y servicios) con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

ACTIVIDADES SOCIALES

Son acciones realizadas por los seres humanos, que generan hábitos, costumbre y tradiciones dentro de una sociedad de ideologías y formas de pensar diferentes, buscando siempre la mejor manera de convivir con los demás.

ACREDITACIÓN DE CARRERAS

Es un proceso de control voluntario y técnico por el cual todas las carreras de las Instituciones de Educación Superior deben pasar, con la finalidad de asegurar el cumplimiento correcto de los lineamientos y estándares de calidad, buscando que los estudiantes reciban una educación de excelencia y mejoramiento continuo. En el Ecuador la entidad encargada de realizar este control es el CEAACES.

ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

Es el resultado de una autoevaluación y evaluación externa rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad nivel internacional, certifica de manera fidedigna y objetiva la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

Art. 95.- Acreditación.- La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente, que definirá el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación externa realizada por un equipo de pares expertos, quienes a su vez deben ser acreditados periódicamente.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, sus decisiones en esta materia obligan a todos los Organismos e instituciones que integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador. (CEACES, s/f)

APRENDIZAJE

Es una capacidad que desarrollan las personas a través del estudio o de la experiencia por medio del cual adquieren conocimientos, conductas, habilidades, valores, destrezas, actitudes, comportamientos a lo largo del tiempo.

APRENDIZAJE PERMANENTE

Son actividades intencionales realizadas a lo largo de la vida, con el fin de acumular amplios conocimientos e información sobre: habilidades, conductas, valores, actitudes, comportamientos.

APRENDIZAJE SERVICIO

Es una metodología innovadora muy compleja que integra o combina el aprendizaje junto con las actividades que se desarrollan en la comunidad, a través del servicio de voluntariado, con el fin de retroalimentarse tanto de conocimientos como de vivencias o experiencia.

APRENDER A APRENDER

Es una metodología que ha ido evolucionando en los seres humanos, con el cual se crean y desarrollan nuevas maneras de adquirir conocimientos e información tratando de optimizar tiempo y recursos generando mejoras a nivel personal y profesional.

ÁREAS DE FORMACIÓN

Es un conjunto de conocimientos que el ser humano adquiere de manera conceptual, metodológica o práctica, con el fin de desarrollarse de manera profesional, personal, humana, religiosa e integral.

CRISIS

Es un cambio o transformación brusca, abrupta, traumática en el desarrollo de algún evento, que puede generar inestabilidad o incertidumbre en la parte económica, social o ambiental, difícil de superar.

CRISIS DE VALORES

Es un problema o una dolencia social debido a la carencia o ruptura abrupta de principios y valores éticos y morales en las personas

CREATIVIDAD

Es la capacidad que tienen todas las personas para generar ideas, conceptos, teorías, destrezas, solución de problemas de manera original e innovadora

COMPETENCIAS

Es el conjunto complejo e integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, pensamientos, valores con el fin de realizar las tareas de manera eficaz y eficiente

COMPETENCIAS SOCIALES

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, emocionales y comunicativas para entender el entorno, comprender las relaciones entre los actos y las consecuencias, tener la capacidad de solucionar problemas y adaptación al cambio Es contemplar los aspectos culturales y sociales que tienen las personas y en medio donde se desenvuelven.

COMPETENCIAS LABORALES

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en el campo productivo, para lograr los objetivos de la empresa y los márgenes esperados. Estas estrategias se dividen en generales y específicas.

COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS

Son las competencias que están enfocadas en capacitada a una persona en las funciones productivas de una actividad propia de su ocupación de un conjunto de actividades. Este tipo de formación está dada básicamente por las instituciones de educación de nivel técnico.

COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, son aquellas que sirven para moverse en la vida de manera funcional, disciplina, comprensión lectora, capacidad de planear, ejecutar y terminar algo ya que estas sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, son transferibles y genéricas.

COMUNICACIÓN ACTIVA

Es la habilidad o capacidad que desarrollan los seres humanos orientada a transmitir y recibir conocimientos y mensajes de manera clara y concisa.

CONCIENCIA SOCIAL

Es un juez interior que tienen las personas como filtro de ayuda para analizar, reflexionar y discernir entre el bien y el mal que está generando por realizar determinadas actividades en la sociedad.

CONOCIMIENTOS

Es el conjunto de datos o información que se encuentra almacenada en el cerebro producto del aprendizaje o experiencia adquirida.

CURRÍCULO

Es una estructura curricular o plan de estudios académicos que permiten conocer los requisitos con los que se organiza una carrera, pensum o malla curricular para ver el crecimiento y desenvolvimiento a nivel profesional, personal y social.

DESARROLLO

Es un proceso de evolución, cambio, crecimiento que tienen todos los seres a lo largo de su existencia ya sea de orden físico, intelectual o moral.

DESARROLLO INTEGRAL

Es un conjunto de políticas y normas que no solo involucran el aprendizaje intelectual sino también el físico, emocional, espiritual, desarrollo de valores a nivel de crecimiento personal.

DESARROLLO HUMANO

Es el proceso por el cual las personas y la sociedad mejoran sus condiciones de vida, va más allá del desarrollo económico, es más bien un desarrollo integrado de valores, dignidad, salud, educación, bienestar, seguridad, justicia.

DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

Es un proceso de cambio en la calidad de vida del ser humano con el fin de preservar, conservar y proteger los recursos naturales que satisfacen las necesidades básicas y complementarias, sin comprometer a las futuras generaciones.

DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR

SIGLO XXI, UNESCO

Es un documento donde se reconoce a la educación superior como un derecho humano, cuentan también los aspectos o puntos más importantes que deben considerarse al momento de brindar el servicio de educación universitaria a nivel mundial, busca integrar el desarrollo económico, cultural y social, con el afán de formar ciudadanos responsables, informados y comprometidos para actuar en pro del futuro de la sociedad (UNESCO, 1998)

DECLARACIÓN MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS

Es un documento que consta de 30 artículos enfocados en derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, religiosos, que buscan promover la libertad, justicia, paz (ONU, 1948)

DOCENTE INVESTIGADOR

Es aquel profesor, maestro que posee las bases del conocimiento de manera científica, y lo aplica en sus labores pedagógicas, creador de nuevas teorías, con el fin de dar soluciones a los problemas al momento de dictar la cátedra a sus estudiantes.

DOCENTE UNIVERSITARIO

Es aquella persona formada académicamente que imparte conocimientos sobre determinada ciencia o especialización basándose en independencia, creatividad, motivación profesional, valores éticos y morales a estudiantes que cursan niveles de educación superior.

EPISTEMOLOGÍA

Es una rama de la filosofía que estudia el conocimiento científico, que ayuda a desarrollar el pensamiento.

ESCALA DE LIKERT

Es un método de evaluación cualitativo que mide actitudes en grados positivos, neutrales y negativas y que usualmente es utilizado en encuestas y cuestionarios para investigaciones sociales.

ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

Es aquella persona que se encuentra cursando por una institución de educación superior, con el objetivo de adquirir, copiar y procesar conocimientos de diversos temas, para aplicarlos en el ámbito profesional y personal.

ÉTICA PROFESIONAL

El Código de Ética Profesional contempla 10 principios básicos de ética profesional que son: Integridad, Objetividad, Independencia, Responsabilidad, Confidencialidad, Observaciones de las disposiciones normativas, Competencia y Actualización Profesional, Difusión y Colaboración, Respeto entre colegas y Conducta Ética. En relación con la competencia y actualización profesional se establece que el Contador Público solo deberá contratar trabajos para los cuales el o sus asociados o colaboradores cuenten con las capacidades e idoneidad necesaria para que los servicios comprometidos se realicen en forma eficaz y satisfactoria. Igualmente, mientras se mantenga en ejercicio activo, el Contador Público, deberá considerarse permanentemente obligado a actualizar los conocimientos necesarios para su actuación profesional y especialmente para aquellos requeridos por el bien común y los imperativos del progreso social y económico.

FLEXIBILIDAD

Es la disposición que tienen las personas o las cosas para adaptarse, ceder, acomodarse a los cambios de manera fácil de acuerdo a las circunstancias, sinónimo de maleable o de movilidad.

GERENCIA HUMANISMO

Es una nueva tendencia que han adoptado las organizaciones con el fin de rescatar o resaltar la parte humana, los valores éticos y morales, la motivación hacia el personal, el liderazgo.

GERENCIA PARTICIPATIVA

Es un modelo de gerencia muy innovador, busca involucrar a los diferentes grupos de la organización en la toma de decisiones, tanto en la parte física como en la mental, con el fin de cumplir los objetivos de la organización de una manera efectiva y eficaz.

HABILIDADES

Es una capacidad, una destreza, una aptitud, un talento para hacer determinada actividad de manera ágil y fácil, ésta se adquiere a través del entendimiento, práctica o de forma innata.

HABILIDADES ANALÍTICAS

Es la capacidad lógica que tienen las personas para entender, comprender, identificar, analiza y resolver problemas académicos, profesionales y personales formando un pensamiento crítico y de discernimiento.

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALOR

Son las distintas capacidades que tienen las personas para orientar, dirigir o motivar a los demás mediante algún estímulo, valores éticos y morales para mejorar su desempeño en la organización

HABILIDADES EMOCIONALES

Son las diversas capacidades que tienen las personas para dirigir, controlar y equilibrar sus emociones ante un evento positivo o negativo, asumiendo niveles de responsabilidad altos.

HABILIDADES GERENCIALES

Conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas que posee una persona para realizar, dirigir, guiar o desarrollar actividades de liderazgo, administración, dirección y coordinación de un individuo o grupo de personas

HABILIDADES ÍTER PERSONALES

Conjunto de destrezas que tienen las personas para interactuar efectivamente con la gente y la sociedad que se encuentran a nuestro alrededor, es la aptitud que se tienen para influir, supervisar, guiar, controlar o manipular a

las personas para relacionarnos de buena manera y crear buenos vínculos con la sociedad en general.

IGUALDAD

Busca equidad en todos los aspectos, formas, naturaleza, calidad, cantidad no debe existir discriminación alguna.

INCLUSIÓN

Es incluir, insertar, juntar, agrupar, unir, conectar o congregar a las personas o cosas en un todo.

INGENIO

Capacidad que tienen las personas para crear, imaginar, inventar, reinventar, descubrir ideas o cosas con gran facilidad y prontitud, es la chispa, la maña para conseguir lo que se desea.

INTERDISCIPLINARIEDAD

Es un conjunto de disciplinas que pueden llegar a obtener o poner en práctica las personas, con el fin de desempeñar diversas actividades que involucren a grupos de estudiantes, investigadores, maestros con el fin de

integrar diversas maneras de pensamiento, metodologías y ciencia, en uno solo.

INVESTIGACIÓN APLICADA

Es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos previos a la investigación sobre algún tema específico, con el fin de aplicarlos en un futuro inmediato que sirva de provecho para la sociedad.

INVESTIGACIÓN

Es la búsqueda, recopilación de información con el fin de aumentar sus conocimientos en determinados temas, es descubrir algo.

JUSTICIA

Son un conjunto de normas y reglas establecidas de manera legal para generar equidad, igualdad, armonía para la sociedad, prohibiendo y permitiendo determinadas acciones por parte de los individuos dentro de la sociedad, es dar a cada uno lo que se merece.

LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA

Es el conjunto de reglas, normas, parámetros y lineamientos que rigen a las instituciones y organismos de todo el sistema de educación superior en el Ecuador, con el fin ofrecer una educación de calidad, buscando siempre la excelencia académica, fue aprobada el 4 de octubre del 2010.

Art. 1.- Ámbito.- Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.

Art. 2.- Objeto.- Esta Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna. (REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR, 2010)

PENSAMIENTO INNOVADOR

Conjunto de ideas que tienen o que puede desarrollar las personas para encontrar nuevas soluciones a los problemas de manera ingeniosa y fácil, siendo de forma eficiente.

PLAN ESTRATÉGICO

También llamado plan de desarrollo, es un documento donde se plasman todas las metas, objetivos y estrategias económicas, políticas, financieras, ambientales que se realizarán a mediano y largo plazo dentro de una organización o institución, sirve de base para la toma de decisiones.

RESPONSABILIDAD

Es una habilidad, una cualidad moral, un valor, una virtud que tienen las personas para reconocer, aceptar, pensar, reflexionar, actuar sobre las consecuencias de sus actos que se realizaron con plena conciencia y libertad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es un compromiso, una obligación, la forma de actuar de los individuos dentro de una sociedad de manera madura, consiente, sensible frente a los problemas que tiene la sociedad, engloba la parte económica, social y ambiental con el fin de medir las consecuencias positivas y negativas en la ejecución de nuestras acciones que no perjudiquen de manera significativa a las futuras generaciones.

SABER

Tener la habilidad, el conocimiento, la instrucción, la información sobre determinadas cosas, adquiridos a lo largo de la vida a través de la experiencia, práctica o acumulación de conocimientos por el aprendizaje.

SABER HACER

Es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos previamente por medio de la experiencia o por la acumulación de información, es el perfeccionamiento para realizar determinada actividad de manera eficiente y eficaz.

SABER SER

Es el comportamiento ético, moral de principios y valores que tienen todos los individuos para comportarse dentro de la sociedad en la que vivimos, es dotar a los estudiantes de todas las actitudes, destrezas y habilidades para que estos se desenvuelvan de manera correcta en el entorno personal y laboral.

SENSIBILIZACIÓN

Es aumentar la capacidad de sentir o experimentar sensaciones de los individuos y de esta manera dar mayor valor a las cosas.

SERVICIO

Es la predisposición que tiene una persona para realizar una actividad en función de las necesidades de los demás ya sea por exigencia, obligación o voluntad.

SOLIDARIDAD

Sinónimo de fraternidad, hermandad, apoyo y respaldo. Es un valor, sentimiento humano ético y moral basado en la colaboración mutua entre los individuos de una sociedad, es un sentimiento que mantiene unida a las personas en los peores momentos. Es todo lo contrario al egoísmo o individualismo.

SOSTENIBILIDAD

Sistema que tiene como fin la perduración en el tiempo, busca servir de equilibrio entre la satisfacción de necesidades de las presentes generaciones sin perjudicar la capacidad de cubrir las necesidades de las futuras generaciones, trata de que exista una fusión o combinación entre los aspectos económicos, sociales y ambientales dentro de la sociedad.

TECNOLOGÍA

Es el conjunto de conocimientos y técnicas científicamente desarrolladas de manera lógica y ordenada, con el propósito de facilitar la ejecución de tareas, crear soluciones fáciles, útiles e innovadores y así poder cubrir las necesidades esenciales y de deseos de la humanidad.

TICs

Es la combinación de todas las herramientas existentes en la tecnología, información y comunicación con el fin de favorecer el procesamiento, la preservación y circulación de información, busca la inclusión y desarrollo social, trata de facilitar la ejecución de determinadas tareas de manera eficaz y eficiente para cubrir las necesidades de la sociedad a nivel mundial.

TRABAJO EN EQUIPO

Sinónimo de compañerismo, es la combinación entre complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso con el fin de cumplir una meta u objetivo de manera efectiva y eficiente.

TUTORÍAS

Consiste en ayudar, comprender, dar apoyo y orientación a uno o varios estudiantes en la formación académica y personal, para mejor comprensión de lo enseñado en las clases y en lo personal que es parte del desarrollo integral del estudiante.

UNIVERSIDAD

Es un establecimiento conjunto de unidades académicas públicas o privadas, donde se imparten conocimientos especializados de educación de nivel superior, se otorgan títulos académicos y realizan investigaciones.

VALORES ÉTICOS

Es el conjunto de reglas, normas y principios que rigen a una sociedad, que se encuentran establecidas en nuestra mente para la sana convivencia entre los individuos, sin perjuicio a nada ni nadie, que nos permite actuar de manera responsable frente a los demás.

VALORES MORALES

Son un conjunto de principios que rigen la conducta de los seres humanos, promueven la defensa y el crecimiento de la dignidad, no es algo innato, es

algo impuesto de acuerdo a la sociedad en la que vivan ej. Vivir de manera honesta, ser sincero y bondadoso.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. AMARTYA Sen, Profesor de Economía, Universidad de Harvard, Premio Nobel de economía, 1998.
2. ARROYO. R. (2012). Habilidades Gerenciales. Ecoe Ediciones. Bogotá p 43-44
3. BALBAS, M^a. J. (1994): “Evaluación de necesidades en los procesos educativos: profesores”, en VILLAR, L.M. (Coord): Manual de entrenamiento: evaluación de procesos y actividades educativas. Barcelona.
4. BALLEATO.G (2005). Trabajo en equipo: Dinámica y participación en los grupos. Ediciones Pirámide. Madrid. P 159
5. BELKER, Loren B (1999). Gerente por primera vez. Editorial Mc Graw-Hill.
6. BUJAN, K.; REKALDE, I.;ARAMENDI, P. (2011). La evaluación de competencias en la Educación Superior. Las rúbricas como instrumento de evaluación. Bogotá. Ediciones de la U
7. CASTELLANOS, J. MARTIN, E. y otros. (2011). Las TIC en la educación. Ediciones Anaya Multimedia.
8. CHIAVENATO I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw Hill.
9. CHIAVENATO I., (2008). Gestión del Talento Humano. México, Mc Graw Hill, Tercera Edición.
10. CHIP R. BELL., (1998). El gerente como mentor. Barcelona. Grupo Editorial Norma
11. CANO. B, (2004). La alegría de ser Maestra. Editorial Paulinas. Primera edición. Colombia.
12. DALE M. (1992). Habilidades Gerenciales. Legis Editores. Traducido CALADO E.

13. DAVIS, K., Y NEWSTROM, J.W., (1997). Comportamiento organizacional. Octava edición. Mc Graw-Hill. México.
14. GARCIA, R. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de a instituciones educativas. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
15. GATTI, E. PERE, N. PERERA, H. (2001). Pedagogía Universitaria: Formación del Docente Universitario. Ediciones IESALC/UNESCO. Caracas, Venezuela.
16. HUERTA Juan José y RODRIGUEZ Gerardo. (2006) Desarrollo de habilidades directivas. Pearson.
17. IMBERNON, F. (2002). La educación en el siglo XXI.Los retos del futuro inmediato. Barcelona: GRAO.
18. IMBERNÓN, F.; BARTOLOMÉ, L. (2002). Artículo de GIMENO, J. La educación que tenemos, la educación que queremos.
19. KEITHD. Comportamiento Humano. Décima edición. Mc Graw-Hill. México.
20. LIZANA F. (2007) Seminario de realidad nacional. Costa Rica: EUNED
21. LUCENA CAYUELA N, (2006). Diccionario General de la Lengua española. España: Larousse Editorial, S.L.
22. LUCENA CAYUELA N, (2006). Diccionario General de la Lengua española. España: Larousse Editorial, S.L.
23. MC CLAIN, G., y ROMAINE, D., El gran libro de la gerencia de personal. Panamericana Editorial.
24. MONTERO, L. (1999): Formación y desarrollo profesional: cruce de miradas. XXI, Revista de Educación
25. MUÑOZ, M.; REPISO, I.(2003). Mejorar procesos, Mejorar Resultados en Educación.
26. PEREZ J., VILLALBA M. (2007).Diccionario Ilustrado OCÉANO de la Lengua Española. España : Grupo Editorial OCÉANO
27. PACHECO, L. (1992). La Universidad Ecuatoriana. Crisis académica y Conflicto Político. Publicación del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS, Fundación Friedrich Ebert. Quito, Ecuador

28. RAINERI A. Y FUCHS C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. Estudios de Administración.
29. RAINERI A. Y MARTÍNEZ, A. (1997). Diagnóstico Organizacional: Un Enfoque Estratégico y Práctico. Academia
30. RITTER. M, Cultura Organizacional, Editorial DIRCOM, primera edición, Buenos Aires. Argentina, 2008
31. ROBBINS Stephen (1999), Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México - México
32. SEGOVIA, N.(2007). Aplicación de las TIC's a la docencia. Primera Edición. Editorial Ideas Propias.
33. SCHEIN, E. (1978) Career Dynamics: Matching Individual and organizational needs, (adison- Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.
34. SCHEIN E, (1982) Dinámica de la Carrera Empresarial, Prentice-Hall, México.
35. SCHEIN. E, (1991) Psicología de la Organización, Editorial Prentice-Hall, México.
36. URBANO, C. y YUNI, J. (2010). El trabajo Grupal en las Instituciones educativas. Editorial Brujas. Argentina. P 124
37. VELASQUEZ, M. 2006. Ética de los negocios conceptos y casos. Sexta edición , México.
38. WARREN, B., (1990), Cómo llegar a ser líder. Editorial Norma, Santafe de Bogotá. Colombia.

LEYES

- Constitución del Ecuador, aprobada mediante referéndum de 28 de septiembre del 2008 y publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre del mismo año.
- “Ley de Educación Superior” publicada Según registro Oficial Nro 77 del 15 de mayo del 2010.
- Ley Orgánica del servidor Público (LOSEP) publicada en Registro Oficial Nro. 294 el miércoles 6 de octubre de 2010. Administración del Sr. Econ. Rafael Correa- Presidente Constitucional de la República.
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) publicada en Registro Oficial N°298 del 12 de octubre del 2010, Administración del Sr. Econ. Rafael Correa- Presidente Constitucional de la República
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior publicada según Registro Oficial N° 526 del 2 septiembre 2011.
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Proefesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. Publicada el 31 de octubre de 2012, en la página web del Consejo de Educación Superior (CES).
- El Reglamento del Régimen Académico del 21 noviembre 2013.

SITIOS WEB

1. AMOROS,E.Comprotamiento Organizacional<http://books.google.com.ec/books?id=uRf11b44BjEC&pg=PA96&dq=gerencia+participativa&hl=es&sa=X&ei=J3qBUbTUA5Lg8wSg1oFo&ved=0CDoQ6AEwAg#v=onepage&q=gerencia%20participativa&f=false>. Recuperado el 7 de mayo del 2013.
2. CHAMARRO, A. 2010 <http://cocatiz.files.wordpress.com/2010/07/libro-de-texto-para-seminario.pdf>. Recuperado el 10 de mayo del 2013

3. CUIDADANIA INFORMA. (2010). *Ley de Educación Superior Ecuatoriana*. Recuperado el 22 de febrero del 2013. http://www.ciudadaniainformada.com/uploads/media/Proyecto-_Ley_de_Educacion_Superior.pdf
4. DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO, VICERRECTORÍA ACADÉMICA, INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (sf). *Aprendizaje Colaborativo*. Recuperado el 28 de enero del 2014. http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/ac/Colaborativo.pdf
5. DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO, VICERRECTORÍA ACADÉMICA, INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, sf. *Técnica de Exposición*. Recuperado el 28 de enero del 2014. <http://www.uctemuco.cl/cedid/archivos/apoyo/La%20exposicion%20como%20tecnica%20didactica.pdf>
6. EDUCAR CHILE. BLANCO ROSA. (2008) “El trabajo en equipo es clave para lograr calidad en educación”. Recuperado el 21 de diciembre del 2013. <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=188602>
7. ESCUELAS LIBERADORAS. (2010). *Aprendizaje Servicio*. Recuperado el 19 de agosto del 2013. [<http://www.escuelasliberadoras.blogspot.com/>]
8. EDUCAR (s/f). *JOHN DEWEY*. http://www.educ.ar/dinamico/UnidadHtml__get__d400a747-7a08-11e1-82f6-ed15e3c494af/index.html. Recuperado el 5 de enero del 2013.
9. EDUTEKA.(2011). <http://www.eduteka.org/modulos/11/342/1050/1>. Recuperado el 7 de mayo del 2013
10. GOOGLE BOOKS. (2012). *La educación permanente en el siglo XXI: nuevas funciones para el personal de educación: informe para el debate de la Reunión paritaria sobre la educación permanente en el siglo XXI: nuevas funciones para el personal de educación*. Recuperado el 21 de febrero del 2013, http://books.google.com.ec/books?id=vdTKCywsGg8C&dq=definicion+de+aprendizaje+permanente&hl=es&source=gbs_navlinks_s
11. HASS. E, (sf) *Enseñanzas de Peter Ducker*. Recuperado el 15 de agosto del 2013. http://www.five365.com/wp-content/uploads/2012/10/resumenlibro_ensenanzas_de_peter_drucker.pdf
12. IESE BUSINESS SCHOOL (2012). *Los emprendedores Sociales*. Publicación de Curto Marta. Recuperado el 20 de agosto del 2013. [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2013_tcm5-75666.pdf]

13. INSTITUTO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL (2013). *Habilidades Gerenciales*. Recuperado el 1 de abril del 2013 de http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/capacitacion/Habilidades_Gerenciales.pdf

14. ITE.(sf) *Informe sobre el desarrollo mundial*. Recuperado el 15 de agosto del 2013. http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/documentacion_complementaria/9_resumen_informe_banco_mundial_%2098_99.pdf.

15. LUCENA CAYUELA N, (2006). *Diccionario General de la Lengua española*. España: Larousse Editorial, S.L.

16. MANAGERSMAGANIZE, (2009). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 20 de agosto del 2013. [<http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional>]

17. MARIN,V.(sf)http://www.uhu.es/agora/version01/digital/numeros/07/07articulos/miscelanea/pdf_7/veronica.pdf Recuperado el 8 de mayo del 2013

18. MARTINEZ. E y SANCHEZ. S (2013). Técnicas de dinámicas en grupo. Recuperado el 25 de Septiembre del 2013. <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0042tecnicasgrupos.htm>

19. MINISTERIO DE EDUCACION POLITICA SOCIAL Y DEPORTE. (2007). *Informe de OCDE 1996*. Recuperado el 21 de agosto del 2013. [http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/2/00_OCDE_COMPLETO_Internet.pdf]

20. MONOGRAFIAS. COM (2013). Publicado por Mijangos Robles. Métodos de enseñanza. Recuperado 12 de agosto del 2013. <http://www.monografias.com/trabajos15/metodos-ensenanza/metodos-ensenanza.shtml>

21. NACIONES UNIDAS (2012) *Declaración de los Derechos Humanos*. Recuperado el 22 de febrero del 2013. <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

22. PEREZ J., VILLALBA M.(2007).*Diccionario Ilustrado OCEÁNO de la Lengua Española*. España : Grupo Editorial OCEÁNO

23. SCRIBD. (2013). *Gerencia Participativa*. Recuperado el 21 de febrero del 2013, de <http://es.scribd.com/doc/4862525/gerencia-participativa>

24. SERVIDOR DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA Y RADIOLOGÍA Y MEDICINA FÍSICA. (2010). Educación en Solidaridad. Recuperado el 19 de agosto del 2013. [<http://www.oc.lm.ehu.es/cupv/univ99/comunicaciones/bilbao15.html>]
25. SKYWALKER CONSULTORIA E MARKETING, (2010). *O que é gerencia participativa*. Recuperado el 1 de abril del 2013. http://www.skywalker.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=137:o-que-e-gerencia.
26. UNIVERSIDAD DE HUELVA (sf). Los Métodos de Enseñanza. Recuperado el 21 de agosto del 2013. [<http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0031clasificacionmetodos.htm>]
27. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA CIUDAD DE MÉXICO. (2011). *Responsabilidad Social en la Educación*. Recuperado el 1 de abril del 2013 de <http://www.uia.mx/web/files/didac/58.pdf>
28. UNIVERSIDAD OBERTA DE CATALAN (2013). Técnica de Philips 66. Recuperado el 13 de septiembre del 2013. http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_156/programa/main/viu/tecnicas/viu29.htm)
29. UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO. (2013). Sobre la Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 28 de junio del 2013. http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/Paginas/default.aspx
30. VERBA VOLANT. (2012). Informe de OCDE 1996. Recuperado el 21 de agosto del 2013. [<http://verba-volant.info/es/la-situacion-actual-en-grecia-descrita-en-un-informe-de-la-ocde-de-1996/>]
31. WIKIPEDIA (2011). *Habilidades Gerenciales*. Recuperado el 20 de febrero del 2013. http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales
32. WIKIPEDIA.(sf) *Desarrollo para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Recuperado el 21 de agosto del 2013. [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_para_la_Cooperaci%C3%B3n_y_el_Desarrollo_Econ%C3%B3mico]
33. WIKIPEDIA. (sf) Johann Heinrich Pestalozzi. http://es.wikipedia.org/wiki/Johann_Heinrich_Pestalozzi. Recuperado el 5 de enero del 2013
34. Yachay, ciudad del conocimiento. (2011, Septiembre). *Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)*. Recuperado el 21 de febrero del 2013, de <http://www.yachay.ec/innova/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-tics/>

PUBLICACIONES EN REVISTAS Y PERIODICOS

1. EL EXTRA (21 de marzo de 2013). La Universidad Central podría cerrarse por falta de docentes. Recuperado el 8 de febrero del 2014. <http://www.extra.ec/ediciones/2013/03/21/cronica/la-universidad-central-podria-cerrarse-por-falta-de-docentes/>
2. EL HOY. (21 de diciembre de 2009). Conea y Conesup discrepan en informes. *El Hoy*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/conea-y-conesup-discrepan-en-informes-383428.html>.
3. EL POPULAR. (27 de noviembre de 2013). Categorías de Universidades según CEAACES Ecuador 2013. *El Popular*. Recuperado de <http://www.elpopular.com.ec/99500-categorias-de-universidades-segun-ceaaces-ecuador-2013.html>.
4. IST METROPOLITANO (2010). Publicado por Dávila Juan. Martes 8 de junio de 2010. <http://metro-ci-experienciadocente.blogspot.com/>. Recuperado el 13 de diciembre del 2013.
5. REDALYC.ORG (2012). *La docencia en el marco de la responsabilidad social universitaria*. Publicado por Vera Luis, Gómez María y otros. Recuperado el 25 de agosto del 2013. [<http://www.redalyc.org/pdf/310/31025437013.pdf>]
6. REDALYC.ORG. (2011). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 20 de agosto del 2013. [<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>]
7. UNIVERSIDAD DE GRANADA (2005). Artículo publicado por MADRID DANIEL (2005). “La edad del profesorado en los procesos de enseñanza y aprendizaje de la lengua extranjera” Recuperado el 12 de diciembre del 2013. http://www.ugr.es/~dmadrid/Publicaciones/Edad%20en%20E-ALE%20_F%20Serrano_.pdf

OTROS

- Manual del Profesor de la USFQ. Actualizado a febrero del 2013.

ANEXOS

ANEXO 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
CARRERA: Ciencias de la Educación con mención en Bachillerato
TÍTULO: Licenciado/a en Ciencias de la Educación con mención en Bachillerato

I	Pedagogía General 4	Metodología del Trabajo Científico 3	Historia de la Educación 4	Psicología General 4	Pensamiento y Lenguaje I 4	Salud Integral 4	Inglés I 5
II	Didáctica General 4	Estadística 3	Filosofía de la Educación 4	Psicología del Desarrollo 6	Pensamiento y lenguaje II 4	Proyecto Investigativo I 4	Inglés II 5
III	Expresión Corporal 4	Jesucristo y la Persona de Hoy 3	Epistemología de la Educación 4	Psicología del Aprendizaje 4	Educación Musical 4	Teoría y Diseño Curricular 6	Inglés III 5
IV	Didáctica Especial I 4	Comunicación Educativa 4	Socio-Antropología de la Educación 4	Evaluación Educativa 5	Problemas Contemporáneos 4	Proy. Investigativo II 4	Inglés IV 5
V	Didáctica Especial II 5	Tecnologías Aplicadas a la Educación 4	Literatura Juvenil 4	Investigación Educativa 4	Realidad Educativa Ecuatoriana 4	Modelos Pedagógicos 4	Inglés V 5
VI	Didáctica Especial III 5	Práctica Preprofesional I 4	Dificultades del Aprendizaje 4	Orient. Fam y Com. 3	Educación Inclusiva 4	Proy. Investigativo III 4	Inglés VI 5
VII	Didáctica Especial IV 5	Práctica Preprofesional II 6	Diseño y Ev. de Proy. 5	Legislación Educativa 3	Ética Personal, Social y Profesional 3		Electiva I 4
VIII		Práctica Preprofesional III 6		Administración Educativa 4	Electiva II 4	Seminario de Disertación 4	Electiva III 4

FUENTE: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR (PUCE)

ANEXO 2

EJE	1er. SEMESTRE	2da. SEMESTRE	3er. SEMESTRE	4to. SEMESTRE	5to. SEMESTRE	6to. SEMESTRE	7mo. SEMESTRE	8vo. SEMESTRE	9no. SEMESTRE	TOTAL CREDITOS
ASIGNATURA	Créditos	ASIGNATURA	Créditos	ASIGNATURA	Créditos	ASIGNATURA	Créditos	ASIGNATURA	Créditos	
HUMANÍSTICA	FILOSOFÍA 4	REALIDAD SOCIOECONÓMICA DE LATINOAMÉRICA Y EL MUNDO DEL COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN 3	REALIDAD ECONÓMICA SOCIAL, CULTURAL Y ECOLÓGICA NACIONAL 3	PROBLEMAS DE LA EDUCACIÓN ECUATORIANA 1						20
	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN 4		DESARROLLO DEL PENSAMIENTO 3							
BÁSICA	PEDAGOGÍA 5	TÉCNICAS DE ESTUDIO 3			TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN 4					20
	MATEMÁTICA GENERAL 4		ESTADÍSTICA I 4							
PROFESIONAL		MATEMÁTICA FINANCIERA 4								
	CONTABILIDAD I 5	CONTABILIDAD II 4	CONTABILIDAD III 4	CONTABILIDAD IV 4	CONTABILIDAD SUPERIOR I 4	CONTABILIDAD SUPERIOR II 4				
	LEGISLACIÓN TRIBUTARIA I 4	LEGISLACIÓN TRIBUTARIA II 4		ESTADÍSTICA II 4			CONTABILIDAD BANCARIA E INSTITUCIONES FINANCIERAS 5	AUDITORÍA 3		
	LEGISLACIÓN LABORAL 4		EVALUACIÓN 4	EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES 4		CONTABILIDAD DE COSTOS 5	GESTIÓN PRESUPUESTARIA 4	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL 4		
		PSICOLOGÍA EDUCATIVA I 4	PSICOLOGÍA EDUCATIVA II 4					COOPERATIVISMO 4		
	FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN 4			ADMINISTRACIÓN I 1	ADMINISTRACIÓN II 4		RELACIONES HUMANAS Y LIDERAZGO 4	MARKETING 4		
	CURRÍCULO I 4	CURRÍCULO II 5		DIDÁCTICA I 5	DIDÁCTICA II 5	ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA 4	LEGISLACIÓN EDUCATIVA 4	ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA 4		
				TEORÍA DEL APRENDIZAJE 1			COMERCIO EXTERIOR 4	GESTIÓN MICROEMPRESARIAL 5		
		METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN I 1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN II 4			PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO I 4	PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO II 4	DISEÑO DE TESIS 4		
					ECONOMÍA I 4	ECONOMÍA II 4				
					COMPUTACIÓN 4	CONTABILIDAD COMPUTARIZADA 4				
					OPERTIVA 1 - DESARROLLO HUMANO - INNOVACIONES PEDAGÓGICAS INTERDISCIPLINARI 3	OPERTIVA 2 - GESTIÓN COMERCIAL - TRIBUTACIÓN INFORMATICA 3	OPERTIVA 3 - DERECHOS HUMANOS - INTERCULTURALIDAD - GÉNERO - GESTIÓN DEL 3			
OPERTIVA										9
PRÁCTICA PREPROFESIONAL		PRÁCTICA PREPROFESIONAL DOCENTE I 2	PRÁCTICA PREPROFESIONAL DOCENTE II 2	PRÁCTICA PREPROFESIONAL DOCENTE III 2	PRÁCTICA PREPROFESIONAL DOCENTE IV 2	PRÁCTICA PREPROFESIONAL DOCENTE V 2		PRÁCTICA DOCENTE Y SERVICIO COMUNITARIO 2		
	30	30	30	30	28	28	28	28	20	252

FUENTE: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

ANEXO 3



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES EDUCACIÓN (modalidad PRESENCIAL)

PRIMER AÑO

COD	PRIMER SEMESTRE	CG	EDU
CG (ESL)	ESL 013*	4	
CG (CID101)	Socrático 1/ 3- Autoconocimiento	4	
CG (ESP0100)	Composición I	4	
CG (CMP0090)	Requisito CG - Computación - Herramientas de oficina	4	
CG DEP	Requisito CG - Deportes 1/2	3	
EDU0110	Teorías y Dimensiones de la Educación		4
EDU0102	Filosofía de la Educación		4
		19	8
	TOTAL		27

COD	VERANO	CG	EDU
CG (ESL)	ESL 015*	4	
CG (CID200)	Socráticos - 3/3 Ser y Cosmos	4	
CG (ECN0100)	Requisito CG - Introducción a la Economía	4	
		12	
	TOTAL		12

COD	SEGUNDO SEMESTRE	CG	EDU
CG (ESL)	ESL 014*	4	
CG (CID102)	Socráticos 2/ 3- Cosmos o Biósfera	4	
CG (ESP0200)	Composición II	4	
CG (MAT0100)	Requisito CG - Matemáticas Básicas	4	
CG DEP	Requisito CG - Deportes 2/2	3	
EDU0120	Planificación Curricular		4
SIC0203	Psicología del Desarrollo		4
		19	8
	TOTAL		27

SEGUNDO AÑO

COD	TERCER SEMESTRE	CG	EDU
CG	ESL 016*	4	
CG CCSS 200	Requisito CG - Ciencias Sociales 200*	4	
CG (COL)	Coloquios de Artes Liberales	1	
MAT 200	Estadística/Bioestadística		4
EDU	TÓPICOS: Optativa en Educación 1/3		4
EDU0221	Evaluación del Aprendizaje		4
EDU0201	Lectoescritura y Artes del Language		4
SIC0204	Sicología del Aprendizaje		4
		9	20
	TOTAL		29

COD	VERANO	CG	EDU
CG	ESL 018*	4	
PAS0102	Aprendizaje y Servicio PASEC	4	
CG	Electivas libres CG 1/4	4	
		12	0
	TOTAL		12

COD	CUARTO SEMESTRE	CG	EDU
CG	ESL 017*	4	
CG	Requisito CG - Ciencias - NUT/GEO/FIS/BIO/ECL	5	
CG ARTE	Requisito CG - Arte (ART/DAN/TEA/IMC/ACF)	4	
EDU0233	Arte en Educación		4
EDU0222	Metodologías de Enseñanza		4
EDU0204	Educación en Salud		4
EDU0131	Pre-Práctica I		4
		13	16
	TOTAL		29

TERCER AÑO

COD	QUINTO SEMESTRE	CG	EDU
ENG100	Composition and Rhetoric	4	
PAS0401	PASEM	2	
CG (IAC0100)	Cultura Gastronómica	1	
CG	Electivas Libres CG 2/4	4	
EDU	TÓPICOS: Optativa en Educación 2/3		4
EDU0330	Enseñanza de Matemáticas		4
EDU0300	Bilingüismo y Educación Bilingüe		4
SIC0280/0281	Sicología Infantil o Adolescente		4
		11	16
	TOTAL		27

COD	VERANO	CG	EDU
CG (LIT/FIL)	Requisito CG - Humanidades	4	
CG	Electivas Libres CG 3/4	4	
CG	Electivas Libres CG 4/4	4	
		12	
	TOTAL		12

COD	SEXTO SEMESTRE	CG	EDU
CG - CCSS 300	Requisito CG- Ciencias Sociales 300*	4	
CG (ADM0201)	Requisito CG - Emprendimiento	4	
EDU	TÓPICOS: Optativa en Educación 3/3		4
EDU0331	Enseñanza en Ciencias		4
EDU0306	Análisis de Materiales Educativos		4
EDU0307	Manejo de Clase		4
EDU0232	Pre-Práctica II		4
		8	20
	TOTAL		28

CUARTO AÑO

COD	SÉPTIMO SEMESTRE	CG	EDU
EDU0401	Educación Especial		4
EDU0402 F	Educational Administration		4
EDU0405	Tecnología Aplicada al Aula		4
EDU0334	Pre-Práctica III		4
EDU0199T	Titulación: Introducción a la investigación		4
			20
	TOTAL		20

COD	OCTAVO SEMESTRE	CG	EDU
EDU0406	Fundamentos Sociales y Educación		4
EDU 0403	Práctica Estud Profesor		4
EDU0499T	Titulación: Dirección de trabajo de titulación		16
			24
	TOTAL		24

FUENTE: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DEL ECUADOR (USFQ)

ANEXO 4 Remuneraciones de docentes por Cargo

AREA DOCENTE	ENTRE	
--------------	-------	--

PROFESOR NO TITULAR	1.100	1.600
---------------------	-------	-------

PROFESORES TITULARES		
PROFESOR	1.350	2.000
PROFESOR – INVESTIGADOR IB	2.000	2.600
PROFESOR INVESTIGADOR IA	2.700	3.500
INVESTIGADOR	3.500	3.800
DECANOS / DIRECTORES	2.800	3.800
DECANOS GENERALES	3.500	4.500

AREA DE APOYO ACADEMICO:		
INSTRUCTOR GENERAL B.	700	1.400
INSTRUCTOR GENERAL A.	1.450	1.800
INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS	1.850	2.500
ENTRENADORES	800	1.200

PERSONAL TECNICO:		
INSTRUCTOR LABORATORIO	800	1.250
ASISTENTE DE LABORATORIO 1 MT	375	500
ASISTENTE DE LABORATORIO 1 TC	700	800
ASISTENTE DE INVESTIGACION	500	800

AREA ADMINISTRATIVA:		
DIRECTORES AREA I	1.800	3.000
DIRECTORES SUBAREAS	1.600	2.600
ASISTENTE ADMINISTRATIVA Jr.	500	550
ASISTENTE ADMINISTRATIVA Sr.	650	800
ASISTENTES DIRECCION GENERAL	800	1.200
COORDINADORA AREA	800	1.000
BIBLIOTECA - TECNICOS	500	650
IT - DESARROLLO - COORDINADOR	1.600	2.600
IT - COMUNICACION - COORDINADOR	1.600	2.600
IT - INFRAESTRUCTURA - COORDINADOR	1.600	2.600
IT - DESARROLLO - ASISTENTE	700	800
IT - INFRAESTRUCTURA - ASISTENTE	700	800
IT- COMUNICACIONES	700	800

Fuente: USFQ Informes Anuales (2011-2012)

ANEXO 5 FONDO PRESUPUESTARIO EJECUTADO



UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
PRESUPUESTO EJECUTADO
PERÍODO 2011-2012

FONDOS PRESUPUESTARIOS	PRESUPUESTO EJECUTADO
ASIGNACION PRESUPUESTARIA Y AUTOGESTION	
FONDO PRESUPUESTAL ASIGNADO PARA OPERACIÓN ACADÉMICA	28.956.222
FONDO PRESUPUESTAL ASIGNADO PARA LA INVERSIÓN Y DESARROLLO	2.577.231
FONDO PRESUPUESTO BIENESTAR ESTUDIANTIL	5.037.450
AUTOGESTION	449.735
TOTAL INGRESOS	37.020.639
OPERACIÓN ACADÉMICA	
DOCENCIA	20.809.959
INVESTIGACIÓN	1.253.745
VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD	318.918
TOTAL OPERACIÓN ACADÉMICA	22.382.621
APOYO ACADÉMICO	432.046
TOTAL APOYO ACADÉMICO	432.046
BIENESTAR ESTUDIANTIL	
BECAS Y ASISTENCIA FINANCIERA	5.037.450
OTROS COSTOS BIENESTAR ESTUDIANTIL	1.576.765
TOTAL BIENESTAR ESTUDIANTIL	6.614.216
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4.457.380
OTROS GASTOS	107.410
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4.564.790

Fuente: USFQ Informes Anuales (2011-2012)

TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERACIÓN	33.993.672
GASTOS DE AUTOGESTION	
FONDOS ENTREGADOS PROYECTOS	125.318
GASTOS AUTOGESTION	22.664
FONDOS PARA INVERSION	301.753
TOTAL POR AUTOGESTION	449.735
INVERSIONES Y DESARROLLO	
INVERSION EN EQUIPAMIENTO Y DESARROLLO	2.293.225
INVESTIGACION EN DESARROLLO	284.006
TOTAL INVERSIONES Y DESARROLLO	2.577.231
TOTAL FONDO PRESUPUESTO 2011 - 2012	37.020.639

AUTOGESTION DELEGADA

FONDOS PRESUPUESTARIOS	PRESUPUESTO EJECUTADO
PROYECTOS DE INVESTIGACION DELEGADA	
PROYECTO DE INVESTIGACION	1.385.786
TOTAL FONDO INVESTIGACION DELEGADA	1.385.786
PROYECTO DE INVESTIGACION	1.385.786
TOTAL PROYECTOS INVESTIGACION DELEGADA	1.385.786

Fuente: USFQ Informes Anuales (2011-2012)

ANEXO 6 PRESUPUESTO ANUAL 2011-2012 DEL CAD- Partida Fondo de Remuneraciones y Honorarios

2011 – 2012	
DETALLE	VALOR ANUAL
REMUNERACIONES	
PERSONAL DOCENTE	11,145,238.52
PERSONAL DE APOYO ACADEMICO	839,975.82
INVESTIGADORES	1,009,015.99
VINCULACION CON LA COMUNIDAD	281,322.40
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2,368,670.54
TOTAL REMUNERACIONES	15,644,223.27
HONORARIOS	
PROFESORES POR CURSOS	1,193,721.21
PROFESORES CURSOS ADICIONALES	867,300.76
INSTRUCTORES APOYO ACADEMICO	1,310,361.06
TOTAL HONORARIOS	3,371,383.03

Fuente: USFQ Informes Anuales (2011-2012)